

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**Estudo de Caso: Aspectos gerenciais do processo de permissão
de Casas Lotéricas da Caixa Econômica Federal na Região da
Grande Florianópolis**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Simone Maria Losso

Florianópolis, julho de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**Estudo de Caso: Aspectos gerenciais do processo de permissão de
Casas Lotéricas da Caixa Econômica Federal na Região da
Grande Florianópolis**

Simone Maria Losso

Prof. Orientador:

Prof. Luís Moretto Neto, MsC

Área de Concentração:

Administração Geral

Supervisor de estágio:

Prof. Mário de Souza Almeida, MsC

Florianópolis, julho de 2000.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota _____ à aluna Simone Maria Losso, na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora:

Prof. Luís Moretto Neto, MsC
Presidente

Prof. Maria Terezinha Angeloni, Dra.
Membro

Prof. Liane Carly Hermes Zanella, Esp.
Membro

LISTA DE QUADROS

- 1 - Evolução do patrimônio líquido
- 2 - Fatia de mercado em 1999
- 3 - Evolução da destinação dos recursos das loterias
- 4 - Distribuição da arrecadação Loteria Federal
- 5 - Distribuição da arrecadação Loteria Federal Instântanea
- 6 - Distribuição da arrecadação Mega-Sena
- 7 - Distribuição da arrecadação Quina
- 8 - Distribuição da arrecadação Super-Sena
- 9 - Distribuição da arrecadação Lotomania
- 10 - Distribuição da arrecadação Bolão Federal
- 11 - Distribuição da arrecadação Loteria Esportiva Federal
- 12 - Tabela de tarifas da prestação de serviços
- 13 - Pontuação para abertura de Casas Lotéricas
- 14 - Comissão dos empresários lotéricos – loteria de prognósticos
- 15 - Comissão dos empresários lotéricos – loteria instantânea e loteria federal
- 16 - Faixas de premiações por desempenho
- 17 - Comparação entre *franchising* e o sistema de permissão lotérica

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	II
SINOPSE.....	VI
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 OBJETIVOS.....	3
2.1 Objetivo Geral.....	3
2.2 Objetivo Específico.....	3
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
3.1 Terceirização – Caracterização Básica.....	4
3.2 Formas de Aplicação da técnica de terceirização.....	6
3.3 <i>Franchising</i> – Caracterização Básica.....	6
3.4 Categorização para efeito de análise.....	10
3.5 Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i>	14
3.5.1 Vantagens para o franqueador.....	14
3.5.2 Vantagens para o franqueado.....	15
3.5.3 Vantagens para o consumidor.....	15
3.5.4 Desvantagens para o franqueador.....	15
3.5.5 Desvantagens para o franqueado.....	16
3.5.6 Desvantagens para o consumidor.....	16
3.6 Regime de permissão – caracterização básica.....	17
4 METODOLOGIA.....	21
4.1 Tipo de estudo.....	21
4.2 Técnicas de coleta de dados e análise.....	21
4.3 Delimitação do estudo.....	21
5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	23
5.1 Características gerais da empresa.....	24
5.2 Capital social e situação financeira.....	25
5.3 Histórico da empresa.....	27

5.4 Funcionamento administrativo.....	30
5.5 Principais atividades desenvolvidas.....	32
5.5.1 A área de prestação de serviço.....	33
5.5.2 A área de fomento.....	35
5.5.3 A área comercial.....	38
5.6 A área de loterias.....	39
5.7 Produtos lotéricos.....	40
5.8 Prestação de serviços.....	50
6 OUTORGA DE PERMISSÃO LOTÉRICA.....	54
6.1 Tipos de permissão lotérica.....	54
6.2 Sistemática de outorga de permissão lotérica.....	56
6.3 Padronização visual e ambiental.....	60
7 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA REDE DE CASAS LOTÉRICAS.....	63
7.1 Estrutura para gerenciamento da rede de casas lotéricas.....	63
7.2 Funcionamento da permissão lotérica.....	65
7.3 Treinamento.....	68
7.4 Avaliação de desempenho.....	69
7.5 Conta de promoção de loterias.....	71
8 A REDE LOTÉRICA COMO ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA.....	73
9 A REDE LOTÉRICA SOB O PONTO DE VISTA DO <i>FRANCHISING</i>	79
10 A PERMISSÃO LOTÉRICA SOB O PONTO DE VISTA DA EMPRESA.....	87
11 A PERMISSÃO LOTÉRICA SOB O PONTO DE VISTA DO EMPRESÁRIO	94
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
13 BIBLIOGRAFIA.....	110
14 ANEXOS.....	112

SINOPSE

A abertura de mercado e a conseqüente entrada dos bancos internacionais no sistema financeiro nacional fez com que os bancos nacionais e principalmente os estatais, revisassem suas políticas e diretrizes, alterando drasticamente suas estratégias com vistas a sobrevivência no mercado altamente competitivo.

Para tanto, buscaram reduzir custos operacionais, aproveitando seus diferenciais e particularidades, como o fez a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL através de sua rede de casas lotéricas.

A CAIXA tem a responsabilidade de administrar as loterias federais a ela delegadas, que representam uma importante arrecadação para o Governo Federal, responsável por vários fundos sociais.

Representam também, a possibilidade de disponibilizar vários serviços bancários, em consonância com a nova Resolução do Conselho Monetário Nacional, através dos chamados “bancos correspondentes”, aliada à nova política de segmentação de mercado e terceirização em implantação na empresa.

A rede lotérica funciona sob o regime de permissão, como é exigido pela Constituição Federal, com características semelhantes a uma franquia formatada.

O presente trabalho desenvolveu-se dentro do contexto acima, objetivando aumentar o conhecimento do autor acerca do assunto, através de um estudo exploratório, permitindo-lhe aliar os conteúdos obtidos nas disciplinas do Curso de Administração com a prática empresarial, atendendo aos objetivos da disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com SADDI (1998) a loteria federal representou o primeiro instrumento de arrecadação não compulsória do Brasil Colônia e está ligada à área social do Governo no Brasil desde o século XVIII. A partir de 1967, a exploração de loterias passa a ser exclusividade da União, não podendo ser dada em concessão e tendo sua execução delegada à Caixa Econômica Federal.

A CAIXA vem gerenciando as loterias federais sob o regime de permissão – licença para comercialização - semelhante a um sistema de *franchising*, mas com particularidades próprias. Utiliza-se também da rede lotérica para disponibilizar pontos de atendimento para a prestação de serviços e operações delegadas como pagamento de tarifas de concessionárias públicas e cobrança de carnês, aumentando seus canais de atendimento e sua capacidade competitiva.

No decorrer do presente ano, a CAIXA terá a maior rede de distribuição do país, ampliando suas oportunidades de negócios, através da implantação de 4000 Unidades Simplificadas de Loterias em locais ainda não atendidos pela empresa, normalmente pequenos municípios, muitas das vezes sem nenhum posto bancário. Esta expansão faz parte de sua estratégia mercadológica de atuação como principal banco social do Governo.

O Problema postulado com o presente projeto é conhecer e analisar o processo de permissão e gerenciamento de casas lotéricas, enquanto estratégia mercadológica da Caixa Econômica Federal.

Para tanto é primeiramente apresentada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema terceirização e *franchising*, complementada por breve estudo sobre o regime de permissão.

É caracterizada a empresa em estudo, inserindo a área de loterias nas suas atividades, descrevendo-se os produtos e a prestação de serviços efetuados nas unidades lotéricas.

Após, passa-se a relatar o sistema de outorga de permissão e o processo de gerenciamento efetuado pela CAIXA em sua rede de casas lotéricas.

É então abordada a rede lotérica como estratégia mercadológica da empresa, analisando-a posteriormente sob a visão do *franchising*.

São colocados os dois pontos de vista principais acerca da rede lotérica: o da empresa e o dos empresários lotéricos.

Finalizando, são efetuadas considerações, embasadas no estudo efetuado, levando-se em consideração os pontos de vista da empresa e do permissionário lotérico, a adequação às necessidades de mercado, bem como as dificuldades enfrentadas no presente estudo.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer e analisar os processos inerentes à permissão e gerenciamento das Casas Lotéricas da Caixa Econômica Federal na Grande Florianópolis tendo como escopo os fundamentos gerenciais relativos às franquias e a terceirização.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⇒ Conhecer e avaliar o processo gerencial de permissão para colocação de Casa Lotérica adotado pela CAIXA;
- ⇒ Conhecer e avaliar o processo de gerenciamento da rede de Casas Lotéricas adotado pela CAIXA;
- ⇒ Estabelecer paralelos entre os processos de permissão para abertura de Casas Lotéricas adotado pela CAIXA, o sistema de *franchising* e a terceirização.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Terceirização – Caracterização Básica

O fenômeno da terceirização pode ser visto sob muitos aspectos, como um modismo ou como uma nova forma de gestão que busca a parceria entre as grandes empresas e os pequenos negócios. Já para outros, terceirizar significa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal. Sob este último ponto de vista a terceirização deixaria de ser uma parceria, mas somente representaria um contrato de fornecimento de materiais e serviços entre uma contratada e a empresa principal. A parceria envolve interação maior entre contratantes e contratadas, que supera os limites da simples formalização do contrato. Neste caso, existe uma relação norteada pela convergência de interesses, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento. Entende-se então, que pode haver parceria sem terceirização ou vice-versa (ALVAREZ, 1996).

Para QUEIROZ (1992), terceirização é uma técnica administrativa com a qual é possível o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final. Além disso, fomenta a criação de novas empresas e o surgimento de novos empregos, ajudando as micro e pequenas empresas e o trabalho autônomo.

Sob este aspecto a terceirização é vista como uma ação estratégica para a empresa. LEIRIA (1993) questiona o que é essencial para a empresa, ser excelente em tudo, fazendo de tudo ou ser excelente na essência. O estratégico é terceirizar todas as atividades não-essenciais, de maneira que a empresa possa se concentrar na atividade-fim, de modo a conseguir maior agilidade empresarial, o que leva a maior produtividade e qualidade do produto final e que atende às exigências de competitividade nos mercados interno e externo.

Em muitas ocasiões é recomendada somente a terceirização das atividades, como é o caso do fornecimento de materiais ocasionais, ou que não acarretem prejuízos

maiores à empresa em caso de atrasos ou problemas de qualidade. Em outros, face às características cruciais do fornecimento de produto ou serviço, é necessário o estabelecimento de uma parceria entre as duas empresas visando garantir o cumprimento das necessidades da contratante. A definição de uma ou outra abordagem relaciona-se com a relevância e o impacto do fornecimento do bem/serviço, distribuição, etc. Em se tratando de terceirização com parceria não é possível deixar de lado a questão da qualidade, atributo necessário para a agregação de valor ao produto/serviço. Quando uma empresa que contrata outra busca somente redução de custos, deixando de se preocupar com a cadeia de valor do processo produtivo, acabará arcando com um ônus significativamente pesado e não estará realizando uma terceirização. A gestão da qualidade e terceirização estão incluídas num modelo de gestão maior (ALVAREZ, 1996).

Conforme QUEIROZ (1992) a terceirização originou-se nos Estados Unidos, por volta de 1940, quando aquele país aliou-se aos países europeus para combater as forças nazistas e posteriormente contra o Japão. As indústrias precisavam se concentrar na produção das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, através da contratação destes.

No Brasil, o processo de terceirização começou com a vinda das primeiras empresas multinacionais, notadamente do setor automotivo. Até pouco tempo atrás a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, sendo utilizadas principalmente com a finalidade de reduzir custos de mão de obra.

LEIRIA (1993) considera que os benefícios da terceirização para o Setor Público são destacáveis, pois a terceirização enxuga quadros superlotados e sem função ao mesmo tempo que garante à comunidade um serviço eficiente.

Notadamente as grandes empresas estão sendo submetidas atualmente a altas pressões para que diminuam seu tamanho e utilizam principalmente a terceirização como uma forma de dar mais agilidade as suas atividades. Para isso, constróem arquiteturas organizacionais que mesclam autonomia de unidades com coordenação do conjunto de atividades.

Para QUEIROZ (1992) o objetivo verdadeiro de um projeto de terceirização deve ser o ganho de qualidade, especialização e eficácia empresarial, com a melhoria da competitividade, prevalecendo a relação de parceria confiança, atuação em conjunto,

crescimento mútuo, comprometimento com resultados, com predominância da ética, lealdade e transparência das idéias e objetivos.

3.2 Formas de Aplicação da técnica de terceirização

Para fins de sistematização, QUEIROZ (1992) classifica os processos de terceirização através das seguintes formas de aplicação:

- a mais simples e mais fácil de aplicar que se traduz quando a empresa efetua a aquisição de matéria-prima de terceiros que a industrializam, para a fabricação dos produtos-fim;
- prestação de serviços - é quando o terceiro intervém na atividade-meio da empresa, executando o seu trabalho nas instalações deste ou em onde for determinado;
- franquia – é quando a empresa concede a terceiros a utilização de sua marca, ou a comercialização de seus produtos de acordo com condições preestabelecidas;
- compra de serviços – é quando as empresas buscam obter de terceiros especialistas, mediante determinadas especificações técnicas desejadas, a prestação de serviços de manipulação de materiais;
- nomeação de representantes – é quando as empresas contratam profissionais especializados para atuarem no mercado como seus prepostos, vendendo produtos ou prestando serviços;
- concessão – é quando uma empresa atua em nome da outra, que cede a sua marca sob condições para comercializar os seus produtos;
- locação de mão de obra – é a utilização do trabalho temporário previsto em Lei e com o supervisionamento do tomador deste serviço.

3.3 *Franchising* – Caracterização Básica

De acordo com CHIERTO (1988), *Franchising* é um método e um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços, implementados através de um contrato pelo qual o

detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais know-how outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente, licença para explorar esse nome ou marca, de acordo com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento.

Para LEITE (1990) *Franchising* significa o ato de franquear, ou literalmente franqueamento e está ligado a palavra sistema, sendo este o conjunto de técnicas e métodos utilizados que dão a formatação do negócio. Quanto mais bem organizada a empresa do franqueador, melhor e mais fácil será a implantação desses mesmos sistemas em outras unidades.

A Lei nr. 8.955 de 15 de dezembro de 1994 definiu legalmente o que vem a ser franquia empresarial, em seu artigo 2º, reproduzido abaixo:

“Art.2º . A franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca e patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

E com base na mesma lei, MILMAN (1996) define *franchising* como o contrato que traduz negócio jurídico entre detentor de marca, produto ou serviço que, mediante remuneração, concede a outrem, autônomo comercialmente, outorga do uso de bem jurídico de sua titularidade para uma determinada área territorial, com a obrigação de garantir, com a sua prévia experiência e conhecimento técnico, a implantação e continuidade da atividade concedida. Abrange a cessão temporária de uso de marca, para fabricação ou venda de produtos ou serviços, que o franqueador faz ao franqueado, com ou sem exclusividade em determinada zona geográfica mediante remuneração, que pode consistir numa taxa inicial de ingresso, num percentual sobre o faturamento, ou de ambos, com a garantia de assistência técnica, podendo, ainda abranger, conforme o tipo de atividade a elaboração de um projeto para construção e reforma das instalações do estabelecimento, mobiliários, cores, maquinaria, o treinamento do pessoal franqueado e

montagem da organização contábil e administrativa e o estudo do mercado em potencial, publicidade, vendas promocionais e lançamento de produtos.

MAURO (1994) acredita que a definição de *franchising* varia sob o ponto de vista do franqueado e franqueador. Sob o prisma do franqueador o *franchising* é visto como um canal de distribuição, pois esse sistema não interfere no ciclo de vida dos produtos e serviços distribuídos. Pode também ser visto pelo franqueador, como uma alternativa de crescimento. Sob o ponto de vista do franqueado, é simplesmente uma maneira de se estabelecer um negócio, onde o mais importante é a análise de risco e retorno.

O sistema de *franchising* tem suas origens na idade média e representava a permissão para que as pessoas e principalmente os comerciantes pudessem circular através das cidades-livres ou francas, não sendo obrigados a pagar pela circulação pessoal, nem de seus bens e serviços em oposição as cidades controladas pelo Senhor Feudal onde eram exigidos tributos pela utilização dos caminhos de seu território.

Já em 1860, na América do Norte, tem-se pela primeira vez o estabelecimento de um contrato de franquia. A Empresa *Singer Sewing Machine* pretendia ampliar seu mercado e não dispunha do capital necessário, utilizando-se dos benefícios do sistema de *franchising* para tanto. Seguiram-se a *General Motor*, em 1898 e a *Coca Cola* em 1899.

No início do século XX desenvolvem-se as primeiras franquias de fórmulas comerciais, de prestação de serviços e alimentos e após a 2ª Guerra Mundial tem-se o grande *boom* do desenvolvimento das franquias e o aparecimento talvez da franquia mais famosa: a inauguração da primeira unidade do restaurante *McDonald*, em 1955 (MILMAN, 1996).

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* - ABF, o *Franchising* pode ser considerado um sistema baseado na cooperação entre empresas financeiras e juridicamente independentes, através do qual o franqueador concede ao franqueado a utilização das marcas, de serviços, logotipos ou *know-how* e este tem o direito de produzir ou comercializar bens, serviços e métodos, mediante um pagamento financeiro direto ou indireto e sob um contrato de franquia celebrado entre as partes. Por seu lado, o franqueado tem a obrigação de utilizar o conceito empresarial desenvolvido pelo franqueador e está sujeito às sanções por ele impostas.

Denomina-se franqueador aquele que outorga, ou que concede o direito de uso de sua marca a outrem e franqueado aquele que recebe a outorga, isto é, a licença ou a concessão do direito de uso da marca (LEITE, 1990).

O licenciamento é a autorização para o licenciado produzir e/ou vender algum bem ou serviço no mercado atuando com o nome do licenciador, o qual autoriza essa produção sob certas condições de padrão de qualidade do produto/serviço, que são previamente aprovados por ele, antes de ser lançado no mercado com sua marca. É um tipo de comercialização e produção muito utilizado no mercado de vestuário. Muitas vezes o licenciamento envolve também a distribuição do produto para lojas de multimarcas. Atualmente esse processo está evoluindo para franquias mistas de produtos/serviços e uso da marca (LEITE, 1990).

O sistema de *franchising* tradicional está mais ligado a uma franquia comercial. Neste tipo de franquia não são englobados os serviços ou suporte adicional, nem a formatação de técnicas e métodos de comercialização e procedimentos administrativos. O franqueador simplesmente cede sua marca para o franqueado revender os produtos fornecidos a um preço mais alto, que é o seu lucro (LEITE, 1990).

Ainda, para MAURO (1994) o *franchising* troca estruturas pesadas de administração por estruturas enxutas, e o gerente acomodado, pelo empreendedor disposto a ficar rico. Sob esse aspecto o *franchising* tem se mostrado como uma ótima forma de terceirização, sendo na realidade a terceirização do canal de distribuição, embora algumas vezes os franqueadores também terceirizem uma parte da produção e dos serviços. Acrescenta que o *franchising* no setor de serviços permite a padronização da qualidade desejada, além de reduzir os custos de implantação da rede.

Para MAURO (1994) o *franchising* mostra-se também como uma excelente opção de terceirização para algumas atividades do setor público, como no exemplo dos Correios. O *franchising* dos Correios surgiu da verificação por parte da empresa de que, de suas três áreas básicas, que são atendimento, triagem e expedição, as duas últimas exigiam pesados investimentos e controles e a primeira exigia descentralização e também grandes investimentos. Estes fatos aliados com o contingenciamento de recursos fez com que a estatal limitasse sua expansão, surgindo então a opção do *franchising* como melhor solução. O *franchising* dos Correios é a privatização de uma parte da estatal, através da terceirização, mantendo o controle sobre as unidades independentes, definindo o padrão de atendimento ao público.

3.4 Categorização para efeito de análise

A Franquia de produto caracteriza-se pela comercialização por parte do franqueado exclusivamente dos produtos produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade pelo mesmo (LEITE, 1990).

SIMÃO FILHO (1993) chama de *franchise* de Produção o tipo no qual o franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pela rede de franqueados, utilizando-se de uma ou várias marcas cujo êxito já está testado e reconhecido no comércio.

A Franquia de distribuição é aquela onde os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testados por este. O franqueador é quem determina quais os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda (LEITE, 1990).

Aos franqueados cabe, então a distribuição destes produtos através de seus estabelecimentos, de acordo com a formatação feita pelo franqueador para a necessária homogeneização. O franqueado pode ainda indicar uma empresa que possa fabricar os produtos nos mesmos moldes previstos pelo franqueador, que poderá licenciá-la para venda dos produtos diretamente aos franqueados, sempre sob seu controle de qualidade, pois é importante que todos os componentes da rede possuam idênticas mercadorias para oferecer ao público preservando a imagem do distribuidor (SIMÃO FILHO, 1993).

O mesmo autor classifica como franquia de serviços o tipo de franquia onde o franqueador oferece uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços, onde o franqueado poderá, através dos meios colocados à sua disposição, oferecer ao consumidor final os mesmos serviços devidamente formatados, obedecendo aos mesmos padrões que o tornaram famosos aos olhos do consumidor.

O fabricante franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos, além de fornecer componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica, manutenção das máquinas e equipamentos ao usuário final (LEITE, 1990).

Na franquia industrial o franqueador disponibiliza ao franqueado a tecnologia, *know-how* e métodos necessários para que este industrialize o produto. O franqueado por

sua vez, se compromete a produzi-los nos termos exatos constantes do acordo firmado, para posterior comercialização, obedecendo-se a formatação existente (SIMÃO FILHO, 1993).

O objetivo desta franquia é descentralizar a produção de bens geograficamente e em vários mercados. Existe neste caso, a transferência das técnicas de engenharia de produção e de processo para o franqueado, além do processo de comercialização e distribuição dos produtos (LEITE, 1990).

O sistema de *franchising* pode adquirir a forma de *franchising* misto quando atuam juntos mais de um tipo, como por exemplo a franquia de produtos e serviços, ou produtos e distribuição.

Já o *franchising master* pode ser ainda caracterizado como o tipo de franquia onde o franqueador original, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro, podendo também existir as franquias regionais que se responsabilizarão por franquear empresas na sua área de delimitação (LEITE, 1990).

SIMÃO FILHO (1993) ainda define algumas formas de *franchising* de acordo com aspectos ligados a localização da franquia, ao capital, gestão, número de franquias, área de abrangência entre outros.

A *franchising corner* diz respeito ao local onde a franquia se instala, normalmente em *shopping centers*, onde o custo de instalação é elevado. Os pontos comerciais são instalados em pequenos espaços ou esquinas em *shopping centers* a título oneroso ou não e por isto diferenciam-se dos lojistas originais. São originalmente formatados pelo franqueador para aproveitar estes locais e o grande fluxo de movimento desses locais.

No *franchising* associativo existe a participação recíproca do franqueador no capital do franqueado ou vice-versa. Ocorre quando os franqueadores possuem ações no mercado de Bolsa de Valores e repassam algumas aos franqueados. Estes, por sua vez, tornam-se sócios e também contribuem com os dividendos, frutos da exploração dos pacotes de *franchising* adquiridos. Esta forma de franquia distancia-se do *franchising* propriamente dito, pois existe relação de dependência entre franqueador e franqueado.

No *franchising* financeiro, o franqueado, é que possui o capital para investir, compra um pacote de *franchising* e coloca uma pessoa de sua confiança para a gestão do

negócio. Não é muito usual no Brasil, onde a maioria dos franqueadores querem que os próprios franqueados dirijam pessoalmente o empreendimento.

O Multi *franchising* ocorre quando o franqueado possui mais de um pacote de franquia, da mesma rede, em pontos diversos.

No *franchising* multimarcas ao contrário do anterior, o franqueado detém pacotes de franquias de duas ou mais redes distintas e poderes para gestão de todas em conjunto ou separadamente, conforme acordo prévio dos franqueadores.

Na forma de *franchising* de nova instalação o franqueado se obriga a adquirir o local em que a atividade comercial será desenvolvida. Já no *franchising* de reconversão o franqueado já dispõe de uma loja ou ponto comercial, operando com outra atividade e após aquisição do pacote de franquia, a converte nos moldes novos requeridos pela formação adquirida.

No *franchising* de desenvolvimento de área, o franqueador contrata o franqueado para que este, por si, desenvolva os pontos de venda a serem franqueados em áreas determinadas do estado ou país. Neste caso o franqueado instala e explora pessoalmente as franquias da área que lhe corresponde, o que difere do *franchising master* que disponibiliza a franquia a terceiros, sendo vedado o direito de exploração direta dos pontos de fabricação ou pontos de venda (SIMÃO FILHO, 1993).

LEITE (1990) ainda classifica como *franchising* de desenvolvimento de área o tipo de *franchising* utilizado em países de grande dimensão territorial por franqueadores de marcas internacionais, sendo caracterizada pelo fato do franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinado território geográfico. Tem a vantagem de se poder gerenciar a venda e administração dos franqueados através de algumas empresas subcontratadas em vez de administrar cada franqueado individualmente.

No *franchising* itinerante o franqueador transfere seus sistemas para que sejam operados por um franqueado que possua uma unidade móvel, *trailer*, ônibus ou qualquer outro veículo que interesse ao franqueador. A demarcação do território dá-se de maneira mais complexa, mas é possível a expansão da rede para áreas onde não é possível o acesso de outra espécie. A unidade móvel deverá obedecer aos padrões de formação impostos pelo franqueador (SIMÃO FILHO, 1993).

MAURO (1994) considera como o tipo de segmentação mais importante para classificação do *franchising*, o efetuado de acordo com a natureza dos serviços prestados

pelo franqueador à rede franqueada. Assim classifica em franquia de 1ª geração aquela onde o franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada, e existe pouca preparação para franquear. Neste caso o franqueador se concentra mais no desenvolvimento do serviço ou produto do que na operação do negócio.

As franquias de 2ª geração seriam aquelas em que o franqueador presta poucos serviços à rede franqueada, transferindo pouca tecnologia de implantação e operação das unidades franqueadas. Ele está mais concentrado na distribuição do produto, limitando-se ao desenvolvimento e padronização da unidade-padrão e no sistema operacional, interferindo muito pouco no controle da unidade franqueada.

Nas franquias de 3ª geração o franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando por todas as fases para desenvolvimento da franquias, inclusive com a instalação de unidades-piloto para testar-se negócio e o sistema. A partir deste tipo de franquias tem-se a formatação do negócio.

Já na franquia de 4ª geração, existe maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviço à rede, sendo normalmente contratada uma consultoria para desenvolver o Plano de *Franchising*. A empresa contará com um Plano de Marketing que lhe permitirá traçar estratégias de expansão, bem como com treinamentos e serviços extras para os franqueados.

Por fim, na franquia de 5ª geração devem ser prestados serviços adicionais à rede em relação às outras franquias como : desenvolver Conselho de Administração de Franqueados, criar cargo de *ombudsman* interno, desenvolver internamente ou externamente condições de financiamento para os investimentos iniciais ou futura expansão e criação de sistema de recompra ou revenda de unidades-problema.

De acordo com LEITE (1990), *Busines format franchising* ou sistema de franquia formatada é o sistema pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para que este possa operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através do instrumento de um contrato. Ela é composta de todas as características de outros sistemas de distribuição, que combinadas entre si, são chamadas genericamente de franquia empresarial. Os conceitos de concessão, licenciamento, franquia de produto e marca

registrada, bem como dos outros tipos de modalidades de implantação do sistema são utilizados para compor a franquia empresarial, podem ainda ser aplicados em combinações entre a indústria, o comércio e o setor de serviços.

Conforme SIMÃO FILHO (1993) podem integrar a formatação desde projetos e *designs* para montagem do estabelecimento franqueado, como também aspectos inerentes à decoração do local e à forma de operação como disposição de mercadorias em prateleiras, colocação das mesmas nos diversos ambientes, número de funcionários, vestimentas dos mesmos, formas de elaboração das vitrines, locais dos *displays*, forma de utilização da tecnologia eventualmente cedida, know-how ou técnicas de venda, forma de prestação dos serviços e vendas dos produtos, formas ou fórmulas de industrialização, e todas uma série de procedimentos previstos em contrato ou manual de operação, desenvolvida previamente pelo franqueador, bem como aspectos de contabilização das operações realizadas.

LEITE (1990) define como características do sistema de franquia formatado os seguintes aspectos:

- transferência de técnicas industriais e/ou métodos;
- cessão de direitos;
- supervisão e assessoria técnica;
- compensação financeira, como taxa de franquia, royalties, taxa de fundo de publicidade;
- instrumento de contrato.

3.5 Vantagens e desvantagens do *franchising*

3.5.1 Vantagens para o franqueador

De acordo com SIMÃO FILHO (1990) as principais vantagens para o franqueador são:

- expansão da rede e novos mercados ao um mínimo de custo;
- notoriedade da marca, em virtude da expansão da rede e conseqüente abertura de novos mercados;

- grande volume de compras, quando as compras são efetuadas também para os franqueados, possibilitando obter-se abatimentos e redução do custo final do produto;
- ausência de relação empregatícia que são arcadas pelos franqueados;
- redução de custos à medida em que se aumenta a cadeia de distribuição e rateio dos gastos entre os participantes;

3.5.2 Vantagens para o franqueado

De acordo com SIMÃO FILHO (1990) as principais vantagens para o franqueado são:

- prestígio da rede/franqueador, que normalmente já possui reputação comprovada e marca fortalecida;
- sistema já testado, com formatação desenvolvida pelo franqueador;
- assistência permanente, com possibilidade de adquirir um negócio novo sem qualquer experiência anterior em função desse apoio;

3.5.3 Vantagens para o consumidor

De acordo com SIMÃO FILHO (1990) as principais vantagens para o consumidor são:

- aumento de opção de consumo devido a abertura de mais pontos de distribuição do produto já conhecido;
- preço compatível, pois diferentes lojas devem praticar o mesmo preço;
- facilidades adicionais como aumento da oferta de produtos em virtude abertura de novas redes de produtos e serviços.

3.5.4 Desvantagens para o franqueador

De acordo com SIMÃO FILHO (1990) as principais desvantagens para o franqueador originam-se quase sempre da conduta do franqueado e da forma como ele encara a relação de parceria contratada e normalmente são:

- indisciplina do franqueado em virtude da relação de dependência comercial;
- problemas de inadequação por problemas de inaptidão e incompetência;
- rentabilidade baixa fazendo com que o franqueado opte por utilizar seus próprios métodos de fazer e ferir a empresa e colocando em perigo as outras unidades da rede pela desformatação do produto/serviço;

3.5.5 Desvantagens para o franqueado

De acordo com SIMÃO FILHO (1990) as principais desvantagens para o franqueado são:

- perda da autonomia empresarial em virtude da formatação do *franchising*;
- controle externo inclusive na contabilidade e operações financeiras para que o franqueador tenha pleno conhecimento da atividade desenvolvida na unidade e em todos os aspectos relativos ao sistema operacional;
- desamparo na insolvabilidade pois a grande maioria dos contratos de *franchising* possuem cláusulas de rescisão contratual em caso de concordata do franqueado.

3.5.6 Desvantagens para o consumidor

De acordo com SIMÃO FILHO (1990) as principais desvantagens para o consumidor são:

- possibilidade de engano pois o consumidor pode acreditar que está comprando determinado produto ou serviço da própria empresa detentora da marca ou de sua filial. Isto só acontecerá se for escondido do consumidor que se trata de uma franquia da empresa e não uma filial e se o produto ou serviço oferecido for de qualidade inferior a esperada pelo consumidor.

3.6 Regime de Permissão – caracterização básica

O regime de permissão é definido através da Lei N. 8.987 de 13 de fevereiro de 1995. A citada Lei define que as concessões de serviços públicos e de obras públicas e as permissões de serviços públicos reger-se-ão pelos termos do artigo 175 da Constituição Federal, pela própria lei, demais leis pertinentes, inclusive dos Estados e Municípios e pelas cláusulas dos contratos.

A Lei N. 8.987 veio regularizar o artigo 175 da Constituição Federal de 1988, que relata o seguinte:

“ Art.175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I – o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II – os direitos dos usuários;

III – política tarifária;

IV – a obrigação de manter serviço adequado.”

A Lei 8.987, através de seu artigo IV, define o regime de permissão de serviço público como sendo a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco. Assim, quando QUEIROZ (1992) define as formas possíveis de terceirização, deveria incluir o regime de permissão junto ao de concessão.

As concessões e permissões estão sujeitas a fiscalização pelo poder concedente responsável pela delegação, com a cooperação dos usuários e deverão anteriormente a publicação de edital de licitação, ter publicado o ato justificando a conveniência da outorga de concessão ou permissão, caracterizando seu objeto, área e prazo. Tanto as concessões como as permissões não terão caráter de exclusividade, salvo nos casos de inviabilidade técnica ou econômica justificada.

Ainda, toda concessão ou permissão deve prever a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, satisfazendo as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas, utilizando técnicas modernas, tanto de equipamentos quanto de instalações, bem como sua conservação, melhoria e expansão do serviço.

A lei discrimina quais os critérios que deverão estar incluídos na licitação das concessões, bem como das permissões, que são:

- o objeto, metas e prazo da concessão;
- a descrição das condições necessárias à prestação adequada do serviço;
- os prazos para recebimento das propostas, julgamento da licitação e assinatura do contrato;
- prazo, local e horário em que serão fornecidos, aos interessados, os dados, estudos e projetos necessários à elaboração dos orçamentos e apresentada das propostas;
- os critérios e a relação dos documentos exigidos para a aferição da capacidade técnica, da idoneidade financeira e da regularidade jurídica e fiscal;
- as possíveis fontes de receitas alternativas, complementares ou acessórias, bem como as provenientes de projetos associados;
- os direitos e obrigações do poder concedente e da concessionária em relação a alterações e expansões a serem realizadas no futuro, para garantir a continuidade da prestação do serviço;
- os critérios de reajuste e revisão da tarifa;
- os critérios indicadores, fórmulas e parâmetros a serem utilizados no julgamento técnico e econômico-financeiro da proposta;
- a indicação dos bens reversíveis;
- as características dos bens reversíveis e as condições em que estes serão postos à disposição, nos casos em que houver sido extinta a concessão anterior;
- a expressa indicação do responsável pelo ônus das desapropriações necessárias à execução do serviço ou da obra pública, ou para a instituição de servidão administrativa;

- as condições de liderança da empresa responsável , na hipótese em que for permitida a participação de empresas em consórcio;
- aos casos de concessão, a minuta do respectivo contrato;
- os termos do contrato de adesão a ser firmado para os casos de permissão.

A lei coloca que para o caso de concessão, a mesma extingue-se nos casos de:

- advento do termo contratual;
- encampação;
- caducidade;
- rescisão;
- anulação;
- falência ou extinção da empresa concessionária e falecimento ou incapacidade do titular, no caso de empresa individual.

Extinta a concessão devem retornar ao poder concedente todos os bens reversíveis, direitos e privilégios transferidos ao concessionário conforme previsto no edital e no contrato.

Em seu artigo 40, a lei define que a permissão de serviço público será formalizada mediante contrato de adesão, que observará a própria lei, as demais normas pertinentes e o edital de licitação, inclusive quanto à precariedade e à revogabilidade unilateral do contrato pelo poder concedente, aplicando para o caso das permissões, o disposto para o caso das concessões.

DINIZ (1996) citando CRETELLA JR. coloca que a permissssão é mais precária em relação a concessão. A permissão poderá ser onerosa, unilateral ou não, sendo que a concessão será sempre onerosa e bilateral. Na permissão há prazo ou não e na concessão sempre haverá a determinação de um prazo. Consequentemente, a administração pública poderá revogar a permissão unilateralmente, o que não poderá ocorrer com a concessão, sem o pagamento de uma indenização. Há precariedade nas permissões administrativas, pois a qualquer tempo a administração pública poderá suprimir ou cancelar o ato permissivo, sem que se possa, de modo algum, cogitar de direito adquirido do usuário.

DINIZ (1996) citando CRETELLA JR. define a permissão de uso como sendo o ato discricionário mediante o qual a autoridade competente defere ao particular, a título gratuito ou oneroso, o uso exclusivo de determinado bem público, no todo ou em parte, durante certo tempo, embora seja suscetível de revogação para atender a interesse público,

podendo ser cobrada tarifa do usuário. Acrescente que o permissionário não terá de empregar grandes capitais para executar o serviço, ante a precariedade da permissão.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudo

De acordo com classificação proposta por VERGARA (1990), a pesquisa desenvolvida foi do tipo exploratório-descritivo. Exploratório por que existe pouco conhecimento sistematizado acerca do objetivo proposto e destinou-se portanto, a investigar a relação existente entre a Caixa Econômica Federal e sua Rede de Casas Lotéricas, aumentando o conhecimento do autor sobre o assunto, revelando novas percepções e hipóteses. Descritivo por que se limitou a descrever as relações e características observadas, conforme os objetivos específicos propostos, analisando-as comparativamente com a fundamentação teórica.

4.2 Técnicas de coleta de dados e análise

Quanto ao meios, a pesquisa foi efetuada através das técnicas de coleta de dados por análise documental realizada através de livros, periódicos e documentos internos da empresa como manuais e estatutos, observação direta e entrevista semi-estruturada.

A Abordagem dos dados foi qualitativa. Sendo feita sua coleta, estruturação, análise e comparação com a teoria estudada.

4.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada dentro da Empresa Caixa Econômica Federal, Escritório de Negócios da Região de Florianópolis e conforme a necessidade nas casas Lotéricas vinculadas ao mesmo. Foi efetuada entrevista semi-estruturada com a Consultora de Campo para a região da grande Florianópolis e com alguns proprietários de

casas lotéricas vinculadas a região em estudo, utilizando-se os Roteiros de Entrevistas apostos em anexo ao presente trabalho.

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

5.1 Características gerais da empresa

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública unipessoal, criada nos termos do Decreto-lei n 759, de 12 de agosto de 1969, alterado pelo Decreto-lei n 1.259, de 19 de fevereiro de 1973, vinculada ao Ministério da Fazenda. Tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional.

Faz parte do Sistema Financeiro Nacional, tendo como função auxiliar a execução da política de crédito do Governo Federal e portanto sujeitando-se às decisões e a disciplina normativa do Ministério da Fazenda e a fiscalização do Banco Central, submetendo-se as normas do Conselho Monetário Nacional. Sendo membro do Comitê de Coordenação Gerencial das Instituições Financeiras Públicas Federais - COMIF, suas contas e operações estão sujeitas ao exame e julgamento do Tribunal de Contas da União e da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Fazenda - Siset. Os Fundos e Programas que a Empresa administra estão sujeitos a auditorias integradas do Ministério do Orçamento e Gestão – MOG, Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano/PR e BACEN.

No âmbito governamental, a CAIXA está integrada ao Sistema Financeiro Nacional - SFN, ao Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE e é integrante da Associação Brasileira de Entidades de Crédito Imobiliário - ACEPIB.

A missão da Caixa Econômica Federal é a seguinte:

“ Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de quaisquer natureza, atuando prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social”.

Os valores da empresa são pautados no direcionamento das ações para o atendimento da expectativa da sociedade e dos clientes, pela busca permanente de excelência na qualidade dos serviços, pelo equilíbrio econômico-financeiro em todos os negócios, pela conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade e pelo respeito e valorização do ser humano.

Conforme ESTATUTO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (1997), a CAIXA tem por objetivos:

- “ I - receber depósitos, a qualquer título, inclusive os garantidos pela União, na forma da legislação pertinente, em especial os de economia popular, com o propósito de incentivar o hábito de poupança;
- II - prestar serviços bancários de qualquer natureza, praticando operações ativas, passivas e acessórias, inclusive de intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas;
- III - administrar, com exclusividade, os serviços da loterias federais, nos termos da legislação específica;
- IV - exercer o monopólio das operações de penhor civil, em caráter permanente e contínuo;
- V - prestar serviços delegados pelo Governo Federal, que se adaptem à sua estrutura e à sua natureza de instituição financeira, diretamente ou mediante convênio com outras entidades ou empresas;
- VI - realizar quaisquer operações e atividades negociais nos mercados financeiros, interno ou externo;
- VII - efetuar operações de subscrição, aquisição e distribuição de ações, obrigações e quaisquer outros títulos ou valores mobiliários no mercado de capitais, para investimento ou revenda;
- VIII - realizar quaisquer operações ou serviços nos mercados financeiros e de capitais, inclusive câmbio - restrito a operações de interesse próprio da Instituição, captação, repasses de linhas de créditos, retorno dessas operações, observada a legislação em vigor, vedada a instalação de dependências no exterior, bem assim “leasing”, corretagem de seguros e de valores;
- IX - prestar, direta ou indiretamente, serviços relacionados às atividades de fomento da cultura e do turismo, inclusive mediante intermediação e apoio financeiro;
- X - atuar como agente financeiro dos Planos Nacionais de Habitação e Saneamento e principal órgão de execução da política habitacional e de saneamento do

Governo Federal, operando, inclusive, como sociedade de crédito imobiliário, de forma a facilitar e promover a aquisição de casa própria, especialmente pelas classes de menor renda da população;

- XI - atuar como agente operador e principal arrecadador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;
- XII - administrar o Fundo de Assistência Habitacional - FUNDHAB e outros cuja gestão lhe seja atribuída;
- XIII - conceder empréstimos e financiamentos de natureza social, em consonância com a política do Governo Federal, observadas as condições de retorno que, no mínimo, venham a ressarcir o custo de captação dos recursos oferecidos;
- XIV - realizar, na qualidade de Agente do Governo Federal, por conta e ordem deste, quaisquer operações ou serviços nos mercados financeiro e de capitais que lhe forem delegados.”

5.2 Capital social e situação financeira atual

A CAIXA apresenta capital social de R\$ 2.600.000.000,00 (dois bilhões e seiscentos milhões de reais), totalmente integralizado pela União e capital autorizado de 4.000.000.000,00 (quatro bilhões de reais). Em fevereiro de 1999, através da Resolução da Diretoria, ata nº 1.410, foi autorizado o aumento do Capital Social Integralizado, de R\$ 2.200.000.000,00 para 2.600.000.000,00, mediante incorporação de reservas e absorção de lucros acumulados.

Em 1999 a CAIXA apresentou um lucro líquido de 394,5 milhões de reais, 1,9% acima do resultado obtido no ano anterior, repassando 99 milhões de reais em dividendos para o Tesouro Nacional, seu controlador integral.

O balanço de 1999 apresentou ainda, 69,3 bilhões em operações de créditos e R\$ 437 milhões em depósitos. O Patrimônio Líquido passou de 3,6 para 3,9 bilhões e a rentabilidade sobre o patrimônio líquido ficou em 10,6 %. Os ativos cresceram 6,8 %, chegando a R\$ 122,4 bilhões. Através destes resultados a CAIXA mantém sua condição de maior instituição de crédito do país.

Entre os fatores que contribuíram para o resultado positivo estão o combate a inadimplência e a campanha de quitação antecipada e renegociação de contratos habitacionais, que oferecia descontos aos mutuários que variavam de 10 % a 90 %.

Ainda, dentre os vários indicadores de desempenho regularmente apurados, merece destaque para o ano de 1999. a relação entre as receitas de prestação de serviço e as despesas com pessoal, que atingiu 69,9% , sendo 4,3 pontos percentuais superiores ao registrado no exercício de 1998 e o grau de eficiência da empresa, calculado pela relação entre as despesas administrativas e o resultado da intermediação financeira adicionado das receitas de prestação de serviço, que obteve melhor resultado em relação a 1998, uma vez que se apresenta 9 pontos percentuais inferiores ao citado ano. Isto indica que é necessário menor percentual das receitas para cobrir às despesas administrativas em 1999.

Quadro 1 - Evolução do patrimônio líquido
em milhões de reais

	DEZ/94	DEZ/95	DEZ/96	DEZ/97	DEZ/98	DEZ/99
Patrimônio Líquido	1.709	3.529	4.172	4.642	3.582	3.900
Capital Social	2.677	3.279	3.279	2.200	2.200	2.600
Reserva de Reavaliação	1.093	1.785	2.022	1.908	507	518
Reserva de Contingência	-	-	-	200	-	-
Outras Reservas	191	226	114	179	237	187
Lucros/Prejuízos Acumulados	(2.252)	(1.761)	(1.243)	155	386	394

Fonte: Balanços dos anos 1994 a 1999

Conforme Gazeta Mercantil (24/04/00), a CAIXA juntamente com o Banco do Brasil continuam dominando o mercado, apesar das crescente expansão dos bancos estrangeiros e privados, depois do Plano Real. Os dois bancos juntos acabaram o ano de 1999 detendo uma parcela entre 35 % a 40 % do mercado, o que corresponde a uma parcela maior que as 10 maiores instituições financeiras privadas juntas. Acrescenta que essa fatia tende a aumentar a partir do posicionamento estratégico das duas empresas na utilização do banco correspondente, cuja atuação foi ampliada quase que ilimitadamente, com capacidade para receber depósitos e dar créditos, dada pela Resolução 2.707 do Conselho Monetário Nacional e com a maior agressividade adotada para as vendas cruzadas.

Sob o aspecto das vendas cruzadas a CAIXA pretende explorar a hegemonia do crédito imobiliário, onde possui 70 % da carteira total de empréstimo, uma vez que essas operações criam um relacionamento de longo prazo com os clientes financiados, constituindo um sistema único de fidelização dos clientes.

A CAIXA domina o mercado de crédito com 29,2% do total concedido pelo sistema bancário, com sua predominância na área de financiamentos imobiliários. Fica com 20,1 % dos depósitos recebidos pelo sistema bancário e se for considerada somente a poupança, este percentual sobe para 26 %. Detém ainda, 17 % dos ativos totais.

Quadro 2 - Fatia de mercado em 1999 (em %*)

Banco	Ativos	Créditos	Depósitos
CAIXA	17,0	29,2	20,1
Banco do Brasil	17,8	10,8	19,5
Nacionais Privados	31,3	28,7	30,9
Estrangeiros	24,6	23,5	18,1

* A diferença em relação ao total, corresponde à presença dos demais bancos estatais.

Fonte: Gazeta Mercantil (24/04/00)

Na opinião dos dois maiores bancos privados (Bradesco e Itaú) a CAIXA não constitui um real competidor na área comercial, na medida em que apesar do tamanho significativo, é muito setorizada e focada em atividades específicas como o saneamento ou o crédito imobiliário, bem como, conta com os depósitos judiciais e de empresas federais e o FGTS, setores estes que eles não teriam interesse em competir (Gazeta Mercantil, 24/04/00).

5.3 Histórico da empresa

A história da CAIXA começa em 12 de janeiro de 1861, quando foi criada a antiga Caixa Econômica e Monte de Socorro, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador D. Pedro II, através da Lei N° 1083, com um capital inicial de 30 contos de réis. Desde a sua criação, já era caracterizada como uma instituição de economia popular, denominada “estabelecimento de beneficência”, dirigido e administrado gratuitamente por diretores nomeados pelo Governo. O chamado Monte de Socorro emprestava quantias sob

módicos juros, sob penhor, a fim de socorrer as urgentes necessidades das classes menos favorecidas.

Em 1874, começou o processo de expansão das Caixas Econômicas por todo o País, instalando-se nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Com a Proclamação da República, começaram a atuar autonomamente, com a faculdade de abrir filiais ou agências em cidades ou vilas.

Criadas inicialmente com a finalidade de incentivar a poupança e conceder empréstimos sob penhor às classes menos favorecidas, passaram a trabalhar com a economia das diversas classes sociais.

Em 1915, as Caixas Econômicas passaram a operar com empréstimos sob caução de títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional. Durante o Governo de Getúlio Vargas, foram criadas as Carteiras Hipotecárias, de Consignações, de Secção de Cheques, de Cobranças e de Pagamento, em razão de sua credibilidade e sucesso na operação da Poupança.

Em 1934, passou a operar com empréstimo comercial e em consignação para servidores públicos. Ano em que se institucionalizaram as operações hipotecárias com as quais as CAIXAS já vinham trabalhando desde 1930, quando também passaram a ser denominadas Instituições de Previdência.

Em 1969, como resultado da unificação das 22 Caixas Econômicas, através do Decreto-Lei N° 759 de 12.08.69, foi criada a empresa pública Caixa Econômica Federal, resultado de uma grande reforma administrativa, com a qual se procurava desburocratizar os serviços e operações e dar unidade de comando. A Unificação abriu um novo período de expansão de depósitos e número de agências.

A partir de então, a CAIXA passou a desempenhar o papel de principal Banco Social do Governo, através da gestão do Programa de Integração Social - PIS, da expansão da Loteria Esportiva para todo o território nacional, da gestão do Crédito Educativo, do Programa Nacional de Centro Urbanos, dentre outros.

Em 1974, a CAIXA assumiu a missão de executar a política ditada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, que instituiu o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS, que tinha como objetivo sustentar financeiramente programas e projetos de caráter social, enquadrados nas diretrizes e prioridades da estratégia de desenvolvimento social do País.

Em 1977, a Empresa ganhou seu primeiro estatuto, modernizando-se através de equipamentos, treinamento e qualificação de seus empregados.

Em 1986, o Governo Federal determinou à CAIXA a absorção do Banco Nacional da Habitação - BNH e a administração do FGTS, tornando-se o órgão chave na execução das políticas nacionais de desenvolvimento urbano, saneamento e habitação. A empresa assumiu tamanha dimensão que a transformou na maior agência de desenvolvimento social do continente.

Em 1989, com o novo estatuto, a Empresa ganhou também entre as suas finalidades, a prestação de serviços relacionados com as atividades de incentivo à cultura.

Em 1990, foram centralizadas na CAIXA as quase 130 milhões de contas do FGTS, que estavam distribuídas por 76 bancos, com sistemas de arrecadação do mais diversos. A partir daí a Empresa vem investindo na automação bancária e na melhoria dos serviços prestados.

Em 1991, a CAIXA finalizou junto ao BACEN, os procedimentos para seu enquadramento definitivo como Banco Múltiplo, reforçando sua atuação e aumentando sua abrangência nos diversos segmentos da atividade financeira. Ocasão em que foram lançados novos produtos e programas, fortalecendo a atuação da Empresa como Banco Social e Múltiplo.

Em 1993 o Governo Federal pagou sua dívida para com a CAIXA o que possibilitou o aumento do capital social, o primeiro em toda sua história, fortalecendo a Instituição. No mesmo ano a empresa efetuou o pagamento de 72 milhões de contas inativas do FGTS.

Em 1995, foi implantado o Programa de Racionalização e Competitividade - PRC, com o objetivo de adequar a Empresa à realidade do País e às necessidades da população, reforçando o papel da mesma na execução das políticas econômica e social do Governo. Foi promovida a descentralização administrativa, o aumento da eficiência e a redução de despesas operacionais, que elevaram a qualidade dos serviços oferecidos a todos os seus públicos.

Em 1996, foram contratadas operações correspondentes a R\$ 1,5 bilhão de reais, para obras habitacionais e de saneamento básico, totalizando 4 mil obras realizadas em todo o território nacional.

Neste mesmo ano a CAIXA passou a efetuar o repasse do recursos do Orçamento Geral da União - OGU, relativos as ações de Saneamento e Desenvolvimento Urbano.

Em 1997, a Empresa modernizou sua marca, implementou novos produtos e programas, reformou agências, automatizou processos, fortalecendo sua imagem como Banco Múltiplo e principal banco social e de desenvolvimento do País.

Em 1998, a CAIXA começa a operar com novos programas na área social, repassando recursos do Orçamento Geral da União ligados ao Ministério de Agricultura.

Em 1999 , a empresa passa a atuar com uma nova segmentação da mercado voltando seu foco de atuação para o cliente e avançando no processo de vendas cruzadas.

5.4 Funcionamento administrativo

A CAIXA funciona através de um Conselho de Administração, uma Diretoria, e um Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração é o órgão de orientação superior, composto por:

- quatro membros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles o Presidente do Conselho;
- pelo Presidente da CAIXA, que exercerá a vice-presidência;
- por um membro indicado pelo Ministro de Estado do Orçamento e Gestão.

Os membros do Conselho à exceção do Presidente da CAIXA serão nomeados pelo Presidente da República, dentre os brasileiros de notórios conhecimentos e experiência, idoneidade moral e reputação ilibada, com um mandato de três anos, podendo ser reconduzidos por igual período, reunindo-se o Conselho de Administração uma vez por mês no mínimo, ou sempre que necessária a sua convocação extraordinária.

De acordo com ESTATUTO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (1997), compete ao Conselho de Administração, dentre outras funções, as seguintes

- fixar a orientação geral dos negócios e serviços da CAIXA;
- fiscalizar a execução da política geral dos negócios da CAIXA,
- opinar, quando solicitado pelo Ministro de Estado, em questões ligadas ao desenvolvimento econômico e social do País e que se relacionam com a ação da CAIXA;

- aconselhar o Presidente da CAIXA no tocante as questões que dizem respeito às linhas gerais orientadoras da ação da Empresa;
- outras funções ligadas a auditorias, alterações no regimento interno, apreciação de relatórios, divulgação das ações e resultados, deliberar sobre aumento de capital, etc.

A Diretoria é um órgão colegiado composto pelo Presidente e seis Diretores, sem designação especial. São nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, dentre brasileiros de reputação ilibada e de capacitação técnica compatível com o exercício do cargo. No entanto, pelo menos dois dos membros da Diretoria serão economiários da CAIXA, escolhidos entre os do serviço ativo e os inativos. O Presidente designará a área em que cada Diretor irá atuar. A Diretoria responde pelas atividades executivas ligadas aos objetivos da mesma, como:

- aprovar estrutura organizacional, requisição, cessão e contratação de pessoal, regimentos internos;
- aprovar o sistema normativo interno, normas disciplinadoras do planejamento, organização e controle dos serviços e operações, os programas de aplicação e captação de recursos, as normas de processos seletivos internos, alterações no quadro de pessoal, o regulamento de pessoal, o regulamento de licitações, etc.
- deliberar e submeter ao Conselho de Administração os balanços e demais demonstrações contábeis da CAIXA e dos Fundos e Programas por ela operados, a prestação de contas anual, a proposta orçamentária e destinação do lucro líquido de operações, aumento e integralização de capital, constituição de fundos de reserva, etc.
- autorizar a alienação de bens imóveis, decidir em colegiado sobre operações de valores superiores às de alçadas dos Comitês de Crédito e Renegociação e de Compra e Contratação, etc.
- decidir em colegiado sobre a criação de empregos e a fixação de salários e vantagens, etc.

O Conselho Fiscal será composto por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre brasileiros residentes no País, diplomados em curso de nível superior, de reputação ilibada e

reconhecida experiência em matéria econômico-financeira e de administração de empresas, com mandato de 1 ano, podendo ser reconduzidos, reunindo-se ao menos uma vez ao mês.

Conforme ESTATUTO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (1997), compete ao Conselho de Fiscalização:

- fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários;
- opinar e analisar a prestação de contas anual, os balanços, e demais demonstrações financeiras da CAIXA e dos Fundos e Programas por ela operados ou administrados;
- denunciar aos órgãos de administração os erros, fraudes ou outras irregularidades, sugerindo providências;
- outras atribuições inerentes ao seu poder de fiscalização;

Convém lembrar que o Presidente, a Diretoria, e os membros do Conselho de Administração são responsáveis pelos prejuízos ou danos causados em exercício de suas atribuições.

5.5 Principais atividades desenvolvidas

A CAIXA atua em três grandes áreas:

- A área de prestação de serviços ao trabalhador; através da administração de diversos fundos sociais, bem como colocando um leque de serviços delegados, visando atingir as áreas mais carentes da população.
- A área de fomento, como agente de desenvolvimento social do País responsável pelas políticas sociais do Governo nos segmentos de habitação, saneamento e desenvolvimento urbano.
- A área comercial, com linha completa de produtos e serviços. A CAIXA atua captando recursos no mercado e aplicando-os em programas e projetos sociais, de acordo com as políticas do Governo.

5.5.1 Área de prestação de serviços

A área de Prestação de Serviços torna a CAIXA o banco do trabalhador brasileiro, uma vez que através de delegação pelo Governo Federal, ela é responsável pela administração dos principais fundos e benefícios garantidos a esse segmento, atendendo mais de 40 milhões de trabalhadores. Esses fundos em contrapartida são revertidos em benefício dos próprios trabalhadores, através do financiamento de moradias, infraestrutura, desenvolvimento urbano e programas sociais. Abrange a gestão de diversos fundos e programas como:

- Fundo de Garantia por tempo de Serviço - FGTS - é o fundo criado pelo Governo Federal com o objetivo de proteger o trabalhador demitido sem justa causa, mediante a formação de uma conta vinculada ao contrato de trabalho. No entanto, pode ser retirado em outras situações como construção da casa própria, aposentadoria, falecimento, algumas doenças, etc. Este fundo é regido pelas normas e diretrizes do Conselho Curador do FGTS. É recolhido na CAIXA, ou nos demais bancos e posteriormente transferido para a conta vinculada do trabalhador. Diz respeito aos depósitos mensais efetuados pelos empregadores, correspondentes a 8 % da remuneração dos seus empregados.

- Fundo de Compensação das Variações Salariais - FCVS - criado com o objetivo de garantir a quitação do saldo devedor residual de financiamentos habitacionais, concedidos no âmbito do Sistema Financeiro de Habitação - SFH, ao término do prazo contratual. São originados da contribuição de mutuários, dos agentes financeiros, do superávit do seguro habitacional e de transferências do FUNDHAB/Seguro de Crédito.

- Fundo de Assistência Habitacional - FUNDAB - Criado para garantir as operações realizadas no âmbito do Sistema Financeiro de Habitação, o Fundo de Assistência Habitacional - FUNDHAB é destinado a suprir o FCVS, o FIEL e o FAS.

- Fundo de Custeio de Programas de Habitação Popular - FEHAP - Criado em 1993, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das famílias de menor renda, através de ações integradas que contemplem habitação, saneamento e infra-estrutura urbana, com

ênfase na participação da comunidade na solução de seus problemas. Deve ser aplicado em programas que contemplem a produção de moradias, a urbanização de áreas degradadas para usos habitacional, urbanização de lotes e melhorias habitacionais. É destinado aos Governos estaduais e municipais. Os recursos são originários do Orçamento Geral da União e aplicados a fundo perdido.

- Fundo de Desenvolvimento Social - FDS - Criado em 1991 com o objetivo de financiar projetos de investimento de relevante interesse social, de iniciativa de empresas ou entidades do setor privado, nas áreas de habitação popular, saneamento básico, infraestrutura urbana e equipamentos comunitários, foi extinto em 1994, juntamente com o Fundo de Aplicação Financeira, que era sua fonte de recursos, existindo ainda desembolsos de operações pactuadas até dezembro de 1994.

- Fundo para pagamento de prestações no caso de perda de renda por desemprego e invalidez permanente - FIEL

- Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS

- Programa Crédito Educativo - A CAIXA funciona como repassadora dos recursos oriundos do Ministério da Educação, para financiamento a estudantes universitários carentes.

- Loterias - Instituídas pelo Governo Federal, as loterias administradas pela CAIXA têm seus recursos destinados para a Seguridade Social. A partir de 1997, as loterias passaram a funcionar on line, e recebendo também pagamento de tarifas das concessionárias públicas. A arrecadação das Loterias da CAIXA em 1999 foi de R\$ 2,6 bilhões, o melhor resultado da sua história, proporcionando ao Governo Federal o repasse de cerca de R\$ 1,3 bilhões para aplicação nas áreas sociais do Governo como cultura, esporte, educação, seguridade social entre outras, incluindo mais de R\$ 313,00 milhões como retenção do imposto de renda na fonte, derivados dos prêmios.

- Penhor - Ligado a própria criação da Caixa Econômica Federal, a operação de penhor tem caráter assistencial, emprestando dinheiro a juros baixíssimos mediante

garantia de jóias, pedras e metais preciosos, atendendo a milhões de clientes em todo o País.

- Programa de Integração Social - PIS - Em 1997, foi automatizado o pagamento do PIS, possibilitando a descentralização do atendimento e permitindo com que o trabalhador possa receber o benefício em qualquer Ponto de Venda, independente do local de habilitação ou cadastramento.

- Seguro Desemprego - a CAIXA repassa os valores relativos ao seguro-desemprego, que garante a assistência financeira aos trabalhadores demitidos sem justa causa. Em 1997, foi automatizado o atendimento, possibilitando o pagamento em qualquer ponto de venda, independente de sua habilitação.

- Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER - financia projetos para micro e pequenos empresários e recém formados.

- Programas de Refinanciamento da dívida pública dos Estados e Municípios e como o PNAF - Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados, recursos do BID/Banco Interamericano de Desenvolvimento.

5.5.2 Área de fomento

A área de Fomento compreende a operacionalização de diversos programas instituídos pelo Governo Federal, com recursos variados, como do FGTS e recursos do Orçamento Geral da União - OGU, através de repasses da Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano – SEDU, vinculada ao Gabinete da Presidência da República e Ministério da Agricultura - MA, bem como pelo financiamento com recursos próprios (captação das cadernetas de poupança) destinados a habitação.

A CAIXA é a responsável pela implementação da Política Nacional de Saneamento e Infra-Estrutura Urbana, que é definida pela Secretaria de Política Urbana - SEPURB do Ministério do Orçamento e Gestão, podendo-se notar a influência das variáveis políticas, econômicas e legais na sua atuação.

A CAIXA é o maior agente financeiro de habitação do Brasil, detendo mais de 50 % do total de financiamento do País e sendo responsável por 95 % dos financiamentos destinados à população de baixa renda. De 1964 até 1996, a CAIXA proporcionou a construção de cinco milhões de moradias, beneficiando cerca de 20 milhões de pessoas, e viabilizou mais de 4.000 obras públicas em 3.600 municípios, atendendo a cerca de 72 milhões de pessoas SILVEIRA (1997)

Os principais programas do Setor Público com recursos do FGTS são o Pró-Moradia e o Pró-Saneamento. O Pró-Moradia é um programa que tem por finalidade propiciar concessão de empréstimo aos Governos Estaduais, Municipais e Distrito Federal, para o desenvolvimento de ações voltadas à melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda, prioritariamente de até três salários mínimos, e que habitem em locais insalubres, impróprios para moradia ou de risco.

O Pró-Saneamento é um programa que propicia a concessão de empréstimo aos Governos Estaduais, Municipais, Distrito Federal, Órgãos Autônomos Municipais e Companhias de Saneamento e que visa ações que compreendem obras de abastecimento de água, esgotamento sanitário, saneamento integrado em áreas de baixa renda (PROSANEAR), drenagem urbana, desenvolvimento institucional das Companhias de Saneamento e Órgãos Autônomos Municipais, Resíduos Sólidos e Estudos e Projetos ligados a estas modalidades.

A CAIXA atua como órgão repassador dos recursos do Orçamento Geral da União - OGU (Fundo Perdido), vinculados a SEDU, através dos Programa Habitar-Brasil, PASS e Pró-Infra.

O Habitar-Brasil tem por objetivo atender a famílias que vivem em áreas ocupadas por sub-habitações, através de ações integradas de saneamento, habitação e apoio ao desenvolvimento comunitário.

O PASS - Programa de Ação Social em Saneamento, destina-se a obras de saneamento básico, como abastecimento de água, esgotamento sanitário, coleta e destinação final de resíduos sólidos nas áreas mais carentes dos grandes centros urbanos e dos municípios de pequeno e médio porte.

O Pró-Infra, destina recursos do OGU para a melhoria da infra-estrutura dos transportes coletivos e segurança viária, ou de áreas degradadas, insalubres ou em situação de risco, melhoria da infra-estrutura urbana em áreas turísticas ou em distritos industriais.

Também com recursos do Orçamento Geral da União, mas vinculado ao Ministério da Agricultura a CAIXA repassa recursos destinados ao Programa de Fortalecimento da Agricultura familiar - PRONAF e o PRODESA.

E ainda vinculado ao Ministério da Reforma Agrária, a CAIXA repassa os recursos do OGU, dentro do Programa INCRA – Reforma Agrária.

A CAIXA opera ainda com o Programa de Assistência Técnica a Parceria Público-Privada - PROPAR, com recursos próprios e do BNDES e com o Programa de Financiamento a Concessionário Privado de Serviços de Saneamento- FCP/SAN com recursos do BNDES e FGTS, ambos criados no final de 1997. O PROPAR foi criado pela CAIXA, juntamente com o BNDES, com a finalidade de financiar projetos municipais de transferência dos serviços de saneamento para a iniciativa privada, pois sabe-se que atualmente existem cerca de 800 municípios com contratos de concessão vencidos ou a vencer até o final do ano 2.000.

O objetivo do FCP/SAN é criar possibilidades de financiamento para obras e serviços a serem realizados por empresas privadas, concessionárias de serviços de água e esgoto, apoiando, prioritariamente as concessões estudadas e projetadas através do empréstimo de assistência técnica concedido pela CAIXA e BNDES no âmbito do PROPAR (CARTA AZUL, Mar/98 - nr. 50)

Na área de habitação popular a CAIXA implementa o Programa Carta de Crédito Individual, com recursos do FGTS que visa conceder financiamentos a pessoas físicas, adquirentes/proprietárias de habitações ou lotes, através das modalidades de aquisição de unidade habitacional ou lote urbanizado, construção de unidade habitacional ou conclusão, ampliação, reforma, melhoria de unidade habitacional e aquisição de material de construção.

A CAIXA é responsável pela operacionalização do Programa Carta de Crédito Associativo, com recursos do FGTS, destinado à produção de empreendimentos habitacionais, mediante financiamento direto aos beneficiários finais. O objetivo deste programa é destinar recursos para a construção de unidades habitacionais e a execução de lotes urbanizados, através da concessão de financiamentos a pessoas físicas, adquirentes de habitações ou de lotes agrupados em condomínio ou por sindicatos, cooperativas, associações ou pessoas jurídicas voltas à produção habitacional.

Outro programa é o Programa Carta de Crédito Associativo destinado à produção de Empreendimentos habitacionais, mediante financiamento à pessoas física, que

tem a participação das Companhias de Habitação e órgãos assemelhados como agente promotores das operações.

A CAIXA também é responsável pela operacionalização do Programa de Apoio à produção de habitações, cujo objetivo é destinar recursos financeiros para a produção de empreendimentos habitacionais voltados às população-alvo do FGTS, previamente aprovados pelo Agente Financeiro e com desembolso vinculado à comercialização efetiva de, no mínimo, 50 % das unidades habitacionais.

Com recursos próprios a CAIXA possui várias linhas de crédito como a Demanda Caracterizada que é um programa para financiamento de imóveis na planta ou em construção, direto à pessoa física com a interveniência da Construtora, sendo que pelo menos 60 % dos promitentes compradores devem estar com contrato de financiamento já formalizado e a Carta de Crédito CAIXA comum para financiamento destinado a aquisição de imóvel novo ou usado, construção, ampliação e reforma.

A empresa tem ainda, a Poupança de Crédito Imobiliário conhecida como Poupanção e o Construcard que é um financiamento para aquisição de material de construção, através da utilização de limite de crédito através de cartão de crédito.

5.5.3 Área comercial

A CAIXA atua como banco de varejo, intermediando recursos financeiros de todas as camadas da população, inclusive para aquelas que não são assistidas pelas demais instituições de créditos. Para tanto, possui agências espalhadas por todo o território nacional. Além de captar e emprestar, possui um extenso portfólio de produtos e serviços bancários para pessoas físicas e jurídicas.

Entre os produtos da área comercial, destacam-se a caderneta de poupança, o crédito a pessoa física, o cheque azul, financiamento a bens de consumo duráveis, os fundos de investimento, empréstimo para pessoa jurídica/empresas, cartão de crédito, poupança de crédito imobiliário, depósito a vista, CDB/RDB, fundos de ações, desconto de faturas, desconto de títulos, Hot Money, Título de Capitalização, CEF GIRO SEBRAE, seguros, cobrança de títulos, financiamento a veículos, previdência privada, construcard etc.

5.6 A área de loterias

De acordo com o Decreto-Lei 204 de 27/02/67, a exploração de loterias, constitui serviço público exclusivo da União, não suscetível de concessão, tendo finalidade social de distribuição de seus rendimentos e a sua execução delegada à Caixa Econômica Federal.

A criação e regulamentação das Loterias Federais são estabelecidos através de legislação pelo Poder Executivo, seguidos de normativos emitidos pela CAIXA (SADDI, 1998).

A Gerência de Área de Loterias tem como atribuição a elaboração dos planos de sorteio e programa de extrações que deverão ser aprovados pelo Ministério da Justiça. Nestes planos estarão explícitos a quantidade de bilhetes, valores, faixas de premiação e outras informações e o programa de extrações contarão as datas de realização das extrações.

Em 1999, as diversas modalidades de loterias administradas pela CAIXA registraram a ampliação dos níveis de arrecadação. Nesse ano foram realizadas 1.017, 4 milhões de apostas nas loterias federais, gerando R\$ 2.627,5 milhões, com um crescimento de 32,13% em relação a 1998.

Quadro 3 - Evolução da destinação dos recursos da Loterias – 1998/1999

Em milhões de reais

Destinação	1998	1999
Imposto de Renda	238,4	313,0
Prêmios	632,1	811,2
Seguridade Social	398,6	509,1
Fundo Nacional da Cultura	19,1	24,3
Outros Fundos	139,8	179,4
PCE – Programa Crédito Educativo	155,5	203,8
Comissão do Revendedor	159,2	215,8
Comissão CAIXA	63,6	84,1
Custeio e Manutenção	160,2	211,7
Outros (clubes, federações/jóquei)	22,1	75,1
Total	1.988,69	2.627,5

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

5.7 – Produtos lotéricos

- Loteria Federal

Antes de ser delegada a Caixa Econômica Federal, sua exploração era efetuada por empresas particulares durante o prazo de 5 anos, mediante concorrência pública realizada pelo Ministério da Fazenda.

Em 1961, o Governo Federal delegou à CAIXA a administração da Loteria Federal, sendo os recursos obtidos pela sua comercialização aplicados na realização de obras de natureza social. Portanto, a primeira loteria a ser administrada pela CAIXA.

Caracteriza-se por ser uma modalidade de jogo de apostas na qual emite-se uma quantidade determinada de bilhetes numerados. O apostador concorre a prêmios durante um sorteio realizado duas vezes por semana, às quartas e sábados. Os bilhetes são compostos de dez ou cinco frações, podendo ser comercializados separadamente. Os

sorteios de quarta-feira são compostos por uma série de 70.000 bilhetes com 10 frações, e os de sábado por quatro séries de 75.000 bilhetes, totalizando 300.000 bilhetes.

Ainda, muitas dos sorteios são vinculados a Grandes Prêmios, quando então são impressas duas séries de 10.000 mil bilhetes ou a datas especiais, onde os prêmios são maiores. Em cada extração são sorteados os 5 números correspondes aos 5 grandes prêmios e 6 prêmios secundários, sendo premiados ainda, os bilhetes que contêm derivações por aproximação anterior e posterior e as inversões dos número sorteados, fazendo com que a cada 5 jogadores, 1 seja contemplado com prêmios pela Loteria Federal.

A premiação da loteria federal corresponde a 69% da renda bruta. O imposto de renda incide diretamente na fonte, recebendo os ganhadores o valor integralmente líquido. Caso o prêmio não seja reclamado em 90 dias após a data da realização do sorteio, o mesmo irá para o Tesouro Nacional, para aplicação em programas de seguridade social, bem como aqueles prêmios que ficaram em encalhe.

Os bilhetes são comercializados com o preço que consta na estampa, normalmente correspondendo a fração, ao menor prêmio possível de se obter. (PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, 1999).

A distribuição da arrecadação se dá da seguinte maneira:

Quadro 4 – Distribuição da arrecadação Loteria Federal

Prêmio		70,00%
- Prêmio Líquido	57,60%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	11,40%	
Seguridade Social		7,00%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		20,00%
- Taxa de Administração	5,00%	
- Comissão Caixa	15,00%	
Renda Bruta		100,00%
Seguridade Social		15,00%
Arrecadação		115,00%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

- Loteria Federal Instantânea

Lançada em 22 de agosto de 1991 seguindo uma tendência do mercado internacional. A partir de 1996 foi introduzida a premiação em bens com o lançamento das emissões Carro Campeão. Até o momento a CAIXA já emitiu as modalidades do tipo “3 em 6”, “jogo da velha”, “chance extra”, “dominó” e “jogo de cartas”. Em 1998, ainda foi lançado o Cartão Postal Instantâneo.

Caracteriza-se por ser um produto onde os apostadores adquirem bilhetes e conhecem o resultado ao raspar os campos encobertos nos quais estão gravadas as combinações de números, símbolos ou caracteres determinantes dos prêmios, denominada popularmente de “raspadinha”.

A relação de bilhetes premiados é de um para cada 5 bilhetes vendidos, sendo que o plano de premiação é divulgado atrás do próprio bilhete. O preço corresponde ao praticado no mercado e é aprovado pelo Ministério da Justiça.

Os prêmios prescrevem em 90 dias da data de anúncio do encerramento da emissão. Após este prazo os valores serão repassados ao Tesouro Nacional para aplicação em programas de seguridade.

A distribuição da arrecadação se dá da seguinte maneira:

Quadro 5 – Distribuição da arrecadação Loteria Federal Instantânea

Prêmio		45,00%
- Prêmio Líquido	41,85%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	2,15%	
Seguridade Social		22,00%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		30,00%
- Comissão de Revendedores	13,00%	
- Tarifa de Administração	16,00%	
- Comissão Caixa	1,00%	
Renda Bruta		100,00%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

- Mega-Sena

É considerada a mais popular das Loterias Federais, tendo a preferência dos apostadores em razão dos prêmios que oferece, notadamente quando estão acumulados. Criada em 1996, em substituição a SENA, registra até hoje um dos maiores prêmios já pago a um único apostador, o valor de R\$ 33,6 milhões.

É uma modalidade de jogo de prognósticos que tem como resultado a apuração de 6 dezenas sorteadas dentre um total de 60. Podem ser escolhidos de 6 a 15 dezenas.

São premiados os apostadores que tiverem acertado as seis dezenas (sena) ou as cinco (quina) ou as quatro (quadra).

Os sorteios são efetuados uma vez por semana, aos sábados em um caminhão itinerante, chamado Caminhão da Sorte, permitindo ao público sua visualização. Tem como característica principal a acumulação de 20% do montante destinado à premiação para o concurso de final 0, possibilitando assim maiores prêmios aos apostadores.

Possui além da forma tradicional de apostar, escolhendo as 6 dezenas, a chamada “teimosinha” e a “surpresinha”. Na teimosinha, pode-se apostar sempre os mesmos números por 2 ou 4 concursos consecutivos. Na surpresinha o sistema faz a aposta, de 1 a 8 jogos diferentes que concorrerão no mesmo concurso. Podem ser escolhidos de 6 a 15 dezenas.

A probabilidade de acerto varia conforme o número de dezenas escolhidas, podendo variar de 1/50.063.860 para quem acertar a sena e jogou apenas seis números, até 1/37 para quem acertar a quadra e jogou 15 dezenas.

A premiação corresponde a 44% da arrecadação bruta, sendo 30% para os acertadores das 6 dezenas sorteadas, 25% para quem acertar a quina, 25% para quem acertar a quadra e 20% para integrar a premiação das 6 dezenas sorteadas nos concursos de final zero.

No caso de não existir ganhadores em qualquer uma das faixas premiadas, o valor destinado a prêmios fica acumulado na respectiva faixa para o concurso seguinte.

O preço das apostas é determinado pelo Governo Federal, sendo que o valor das loterias de prognósticos é incluído na cesta básica para efeito de cálculos inflacionários. Para quem aposta 15 números o preço equivale a 5.005 vezes a aposta de seis números.

O prêmio prescrevem 90 dias após a data do sorteio, sendo que após este prazo serão repassados ao Tesouro Nacional para aplicação no Programa de Crédito Educativo.

A distribuição da arrecadação dá-se da seguinte maneira:

Quadro 6 – Distribuição da arrecadação Mega -Sena

Prêmio		45,00%
- Prêmio Líquido	30,80%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	13,20%	
Seguridade Social		22,40%
Crédito Educativo		9,60%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		20,00%
- Comissão de Revendedores	9,00%	
- Tarifa de Administração	8,30%	
- Comissão Caixa	2,70%	
Renda Bruta		100,00%
Adicional INDESP		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

- Quina

Surgiu em substituição a loto, em março de 1994, oferecendo maior probabilidade de acerto. É um tipo de modalidade de jogo de apostas de prognósticos, caracterizado pelo sorteio de 5 dezenas dentre um total de 80. É possível jogar-se até 8 dezenas por volante, sendo os sorteios realizados três vezes por semana, nas terças-feiras, quintas-feiras e sábados. Sua principal característica é o preço baixo da aposta mínima.

Além da forma tradicional, a quina pode ser jogada através da “teimosinha” para os apostadores que jogam sempre os mesmos números, sendo então válida por 3, 6 ou

12 apostas ou através da surpresinha, onde o apostador concorre com uma aposta surpresa, contendo de 1 a 8 jogos diferentes, que concorrerão no mesmo concurso.

A probabilidade de acerto para quina é de 1/24.040.016 para a quina, na aposta de 5 números até 1/167 para o terno na aposta de 8 números.

A arrecadação corresponde a 44% da arrecadação bruta, com 30% para a quina, 30% para a quadra e 40% para o terno. Caso não tenham acertadores o prêmio será acumulado para o concurso seguinte na respectiva faixa.

A distribuição da arrecadação é a seguinte:

Quadro 7 – Distribuição da arrecadação Quina

Prêmio		45,00%
- Prêmio Líquido	30,80%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	13,20%	
Seguridade Social		22,40%
Crédito Educativo		9,60%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		20,00%
- Comissão de Revendedores	9,00%	
- Tarifa de Administração	8,30%	
- Comissão Caixa	2,70%	
Renda Bruta		100,00%
Adicional INDESP		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

- Supersena – Dupla Chance

Criada em abril de 1995, em 1997 foi alterada para Supesena – Dupla Chance, com a característica de ter dois sorteios no mesmo concurso, oferecendo maior chance do apostador ganhar.

É uma modalidade de jogo de apostas de prognóstico, cujo resultado é a apuração de 6 dezenas dentre um total de 48. Os sorteios são realizados duas vezes por semana, às quartas-feiras e aos sábados. O apostador pode apostar de 6 a 15 prognósticos, tendo duas chances de acertar as dezenas, uma na primeira faixa de premiação, onde ganha quem acertar as 6 dezenas e outra na segunda faixa, onde ganha quem acertar mais dezenas, seja 6, 5 e assim sucessivamente. A Supersena – Dupla Chance também apresenta a teimosinha, para 3, 6 ou 12 concursos consecutivos e a surpresinha com 1 até 8 jogos diferentes que concorrerão no mesmo concurso.

A probabilidade de acerto é de $1/12.271.512$ para a sena, para quem joga 6 dezenas e de $1/123$ para a quina, para quem joga 15 dezenas.

A premiação é de 44% da arrecadação bruta, com 60% do valor total destinado a prêmios rateados entre os bilhetes que conseguiram a sena na primeira faixa e 40% para a segunda faixa, seja para a sena, quina ou o que for acertado. Não havendo premiação na 1ª faixa, o prêmio é acumulado.

A distribuição da arrecadação é a seguinte:

Quadro 8 – Distribuição da arrecadação supersena

Prêmio		45,00%
- Prêmio Líquido	30,80%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	13,20%	
Seguridade Social		22,40%
Crédito Educativo		9,60%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		20,00%
- Comissão de Revendedores	9,00%	
- Tarifa de Administração	8,30%	
- Comissão Caixa	2,70%	
Renda Bruta		100,00%
Adicional INDESP		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

- Lotomania

Lançada em 1999, é um jogo da modalidade de prognósticos que permite ao apostador escolher 50 números compreendidos entre 01 e 100, cujo resultado é a apuração de 20 números sorteados, premiando-se os acertadores de 20,19,18,17,16 e de nenhum dos números, em faixas distintas de premiação. O apostador pode marcar até 50 números, sendo que o sistema marcará o que faltar para chegar até 50. Também existe a teimosinha para 2 ou 4 jogos consecutivos e a aposta surpresa de até 2 jogos diferentes num mesmo volante que concorrerão no mesmo concurso. Os sorteios são realizados uma vez por semana, aos sábados. A probabilidade para acertar a primeira faixa é de 1/11.372.635 e a da quinta faixa é de 1/472.

A premiação é de 30% para os acertadores de 20 números sorteados, 20% para os acertadores de 19 números, 20% para 18 números, 10% para 17 números, 10% para 16 números e 10% para os acertadores de nenhum dos números sorteados, sendo que os acertados dividirão entre si a premiação. Se não houverem acertadores em cada uma das premiações, o prêmio ficará acumulado para o próximo sorteio.

A distribuição da arrecadação é a seguinte:

Quadro 9 – Distribuição da arrecadação Lotomania

Prêmio		51,00%
- Prêmio Líquido	35,00%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	15,00%	
Seguridade Social		18,20%
Crédito Educativo		7,80%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		20,00%
- Comissão de Revendedores	9,00%	
- Tarifa de Administração	8,30%	
- Comissão Caixa	2,70%	
Renda Bruta		100,00%
Adicional INDESP		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

- Bolão Federal

Lançado em junho de 1998 em virtude da Copa do Mundo, era uma modalidade de Loteria Esportiva, sem periodicidade pré-estabelecida, vinculada a copas ou campeonatos de projeção nacional ou internacional. No entanto, a partir de maio de 2000 foi relançado com periodicidade semanal. Caracteriza-se pela aposta de uma série de seis jogos, com a quantidade de gols (0, 1, 2 ou mais de 2) que cada um dos 13 (treze) times marcará. Possui duas faixas de premiação, com 6 e 5 pontos, com acumulação na respectiva faixa.

A probabilidade é de 1/16.777.216 na primeira faixa e 1/186.413 na segunda faixa, e a premiação corresponde a 44% da arrecadação bruta, rateada entre os bilhetes de apostas que contiverem os resultados do total de jogos corretos. Os prêmios prescrevem em 90 (noventa) dias a contar da data do sorteio e caso não sejam reclamados, serão repassados ao Instituto Nacional do Desporto – INDESP. A distribuição da arrecadação dá-se da seguinte maneira:

Quadro 10 – Distribuição da arrecadação Bolão Federal

Prêmio		45,00%
- Prêmio Líquido	30,80%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	13,20%	
Seguridade Social		7,00%
Crédito Educativo		4,50%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		20,00%
- Comissão de Revendedores	9,00%	
- Tarifa de Administração	8,30%	
- Comissão Caixa	2,70%	
Entidades de Prática Desportiva		10,00%
INDESP		10,50
Renda Bruta		100,00%
Adicional INDESP		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

- Bolsa de Apostas

Lançada em maio de 1998 com o advento da Copa do Mundo, é uma modalidade de Loteria Esportiva sem periodicidade preestabelecida, sendo vinculada a copas ou campeonatos de projeção nacional ou internacional. A aposta consiste na indicação dos quatro times/seleções finalistas do evento ao qual a modalidade estiver vinculada.

Caracteriza-se pela divulgação na mídia da cotação dos times de acordo com a quantidade de aposta que cada um deles recebeu, funcionando como uma “Bolsa” e criando grande expectativa na população. Um dos pontos fortes desses jogos de loteria esportiva é o fato de apresentarem lógica, diferente dos jogos exclusivos de azar

A probabilidade é de $1/65.536$ e a premiação corresponde a 44% da arrecadação bruta e é distribuída entre os acertadores das 4 seleções finalistas, considerando a ordem da escolha. Não há periodicidade e portanto também não há acumulação de prêmios.

A distribuição da renda é igual ao Bolão Federal.

- Loteria Esportiva Federal

Foi a primeira loteria de prognósticos instituída pelo Governo Federal, criada em maior de 1969. Primeiramente, abrangia somente casas lotéricas em Niterói e Rio de Janeiro, mas em 1972 foi expandida para os outros Estados do país.

É uma modalidade de jogo onde as apostas são feitas sobre uma série de 13 jogos de futebol, realizados em datas pré-fixadas, tornando o concurso com periodicidade semanal.

As apostas podem ser de no mínimo 14 (um duplo) até o máximo de 864 (5 duplos e 3 triplos). A probabilidade de ser ganhador é de $1/797.161$ para a aposta mínima de um único duplo. A premiação corresponde a 44% da arrecadação bruta, rateado entre os ganhadores das apostas que contiverem os 13 prognósticos certos, ficando acumulada para o concurso seguinte, se não houver ganhador.

Não havendo reclamação dos prêmios, os valores serão repassados para o Tesouro Nacional, para aplicação no INDESP.

A distribuição da arrecadação é a seguinte:

Quadro 11 – Distribuição da arrecadação Loteria Esportiva Federal

Prêmio		45,00%
- Prêmio Líquido	30,80%	
- Fundo Nacional da Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	13,20%	
Seguridade Social		7,00%
Crédito Educativo		4,50%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Despesas de Custeio e Manutenção de Serviços		20,00%
- Comissão de Revendedores	9,00%	
- Tarifa de Administração	8,30%	
- Comissão Caixa	2,70%	
Entidades de Prática Desportiva		10,00%
INDESP		10,50%
Renda Bruta		100,00%
Adicional INDESP		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%

Fonte: Programa de Desenvolvimento Empresarial, 1999.

5.8 - Prestação de Serviços

A prestação de serviços na rede de casas lotéricas tem como ponto positivo frente a concorrência, a quitação automática decorrente da transmissão on-line dos dados, a capilaridade da rede de casas lotéricas e o atendimento fora do horário bancário e em dias alternativos.

A arrecadação funciona também como uma possibilidade de efetuar-se a venda cruzada dos produtos lotéricos, aumentando a receita do empresário e o repasse dos recursos à União.

A remuneração do empresário lotérico é definida pela CAIXA, sendo o serviço gratuito para o usuário. Atualmente a remuneração é a constante abaixo:

Quadro 12 - Tabela de Tarifas da Prestação de Serviços

Em Reais

Conveniente	Tipo Unitário **	Valor	Bônus	Valor Total
Concessionárias	1	0,19	-	0,19
	2	0,19	0,03	0,22
	3	0,19	0,05	0,24
SICOB/SIACI* CAIXA	Único	0,30	-	0,30
INSS	Único	0,30	-	0,30
Outros Convênios	Único	Variável 0,15 a 0,30	-	Variável 0,15 a 0,30

* Sistemas de cobrança da CAIXA – SFH/SH e outros

** O tipo da tarifa (1,2 ou 3) para composição do pagamento às casas lotéricas, é definido através da sistemática de avaliação de desempenho dessas unidades, verificada em um determinado período.

Fonte: Edital de Licitação para Unidades Simplificadas de Loterias, 2000.

- Água, luz e telefone

A prestação de serviços teve início em 1992, proporcionando a possibilidade de pagamento das contas de água, luz e telefone nas casas lotéricas, mediante convênio com a concessionária do serviço.

A prestação de serviços por parte das casas lotéricas possibilita ainda, o incremento da receita do empresário lotérico, expande a rede de atendimento da CAIXA, fortalecendo sua imagem junto ao usuário.

- Convênios Diversos

A prestação de serviços para outros tipos de convênios que não os efetuados com as concessionárias de água, luz e telefone, iniciou em 1995. Referem-se aqueles convênios relativos a recebimento de carnês, prestações, faturas e demais documentos de empresas que firmam contrato com a CAIXA, a exemplo de colégios, departamentos de trânsito, prefeituras, cooperativas, condomínio, federações, clubes, factorings, fundações, sindicatos, institutos, igrejas, secretarias, associações, clínicas, hospitais, e empresas em geral.

- Cobrança bancária

Referem àqueles serviços de recebimento de documentos de cobrança bancária (bloquitos de cobrança) que pertencem a carteira de cobrança da CAIXA (devem apresentar logomarca da CAIXA e código 104), representados pela cobrança própria, cobrança de terceiros, programa de crédito educativo, expedição de licenças de pesca do IBAMA e das prestações habitacionais. Teve início em 1997

- Guia da Previdência Social

O convênio com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) teve início em 1998 com a arrecadação da guia destinada ao contribuinte individual. Em 1999 começou o recolhimento da guia de previdência social para as empresas, possibilitando desta forma que trabalhadores autônomos e empresas que efetuam pagamentos de contribuições previdenciárias possam fazê-lo na rede de casas lotéricas.

- Venda de produtos

Autorizada em 1997, refere-se aqueles serviços de venda de produtos tais como títulos de capitalização, sorteios de entidades filantrópicas, seguros premiados e demais produtos assemelhados, bem como cartões pré-pagos de telefonia, recarregamento de cartões pré-pagos de telefonia celular, anúncios jornalísticos, loterias estaduais

conveniadas com a CAIXA e serviços isolados como por exemplo o recadastramento de isentos da Receita Federal.

Todas as características dos convênios são repassadas aos empresários lotéricos para cumprimento das cláusulas contratuais, devendo o documento conter código de barras, cuja leitura é feita opticamente e entregue ao cliente com o recibo emitido pelo terminal de aposta.

- Depósitos em poupança e conta corrente

Autorizado em abril de 2000, refere-se ao depósito em caderneta de poupança, para pessoa física e jurídica efetuado na rede de casas lotéricas. Nesta primeira fase serão acatados somente depósitos em dinheiro até o valor máximo de R\$ 150,00, posteriormente os limites serão acatados de acordo com seguro da unidade lotérica. Cada operação de captação de poupança realizada renderá R\$ 0,30 para o empresário lotérico.

São descontados nos lotéricos o Cheque Azul (especial) até o valor máximo de R\$ 100,00 mediante apresentação do cheque e do cartão do banco.

Poderão ser efetuadas ainda, todas as operações possíveis através de cartão magnético, como é o caso de saques, depósitos e aplicações e pagamento de cheque azul até o valor de R\$ 150,00.

O atendimento é efetuado durante todo o horário de funcionamento das Casas lotéricas, semelhante ao recebimento de contas.

- Pagamento de benefícios sociais

Muito embora a rede lotérica ainda não esteja sendo utilizada para pagamento dos benefícios sociais, até o final do ano de 2000, estima-se que poderão ser pagos através das casas lotéricas benefícios sociais, como seguro-desemprego, PIS e outros (FENAE AGORA, 2000).

6 OUTORGA DA PERMISSÃO

6.1 Tipos de permissão

- Casa lotérica

É o estabelecimento que comercializa todas as loterias federais, produtos assemelhados autorizados e atua na prestação de todos os serviços delegados pela CAIXA.

Dispõe de equipamento e/ou terminal que permita a captação de apostas e a prestação de serviços.

A exploração das atividades por meio de extensão está limitada a duas casas lotéricas avançadas, duas mini-unidades e uma unidade móvel por casa lotérica

- Casa lotérica avançada

A partir da instalação de uma casa lotérica, o permissionário poderá solicitar a instalação de uma casa lotérica avançada, que funcionará como uma extensão da mesma. A casa lotérica avançada deverá ter obrigatoriamente o mesmo titular ou sócios da casa lotérica origem da permissão.

Poderá ser temporária, visando atender a uma demanda sazonal, devendo neste caso ser instalada em regiões litorâneas na temporada de verão, em cidades turísticas onde não exista empresário lotérico, e em feiras de amostras, festivais e exposições.

Dispõe de equipamento e/ou terminal que permite a captação de apostas e a prestação de serviços.

- Unidade simplificada de loterias

É o estabelecimento que comercializa as loterias federais, os produtos assemelhados autorizados e atua na prestação de serviços delegada pela CAIXA, instalada em municípios onde não exista nenhuma outra unidade lotérica.

Dispõe de equipamento e/ou terminal que permita a captação de apostas e a prestação de serviços.

- Mini-unidade lotérica

Destina-se, exclusivamente, à comercialização de todas as loterias, seja de prognósticos ou bilhetes. Pode atuar como forma de extensão da casa lotérica.

Dispõe de um equipamento que permite a captação de apostas.

- Unidade móvel

Destina-se à comercialização de todas as loterias federais, dos produtos assemelhados autorizados e atua na prestação dos serviços delegados à rede de casas lotéricas, sendo no entanto adaptada à um veículo.

A exploração das atividades através da unidade móvel se dará em locais e municípios cujo potencial de mercado não comporte a instalação de casa lotérica ou de unidade simplificada de loterias.

- Rede de venda de bilhetes

Ainda, as loterias federais são comercializadas por intermédio da rede de venda de bilhetes através do Fixo de Bilhete, do Ambulante de Bilhetes e do Distribuidor.

O fixo de bilhetes é o estabelecimento que comercializa as loterias federais de bilhetes e os produtos assemelhados autorizados pela CAIXA, não possuindo equipamento que permita a captação de apostas e a prestação de serviços.

O ambulante de bilhetes é a pessoa física que comercializa as loterias federais de bilhetes e os produtos conveniados autorizados, exercendo suas atividades em locais de acesso franqueado ao público.

O distribuidor é a pessoa jurídica contratada através de licitação pública para a prestação de serviços de distribuição e venda de bilhetes das loterias administradas pela

CAIXA, garantindo o suprimento das loterias de bilhetes à rede de distribuição de uma região.

6.2 Sistemática de outorga de permissão

A sistemática de outorga de permissão para a rede de casas lotéricas compreendendo as Casas Lotéricas, Unidades Simplificadas, Mini Unidades Lotéricas e Unidades Móveis, bem como para distribuidor, é efetuada mediante processo licitatório por localidade, através da publicação de edital no Diário Oficial da União - DOU e nos meios de comunicação da região.

Neste edital constarão o objeto, a categoria ou tipo de permissão, o prazo, os locais, números das unidades e demais disposições necessárias.

A seleção obedecerá critérios previamente definidos que resultarão em uma pontuação para os candidatos, considerando-se a proposta vencedora aquela que obtiver a maior pontuação.

A seleção do município e do tipo de unidade lotérica a ser instalada é efetuada conjuntamente com o Escritório de Negócios Regional e a Gerência respectiva de Brasília, considerando o potencial de mercado.

Selecionado o município e o tipo de unidade lotérica, deverá então ser escolhido o local no município a comportar a nova unidade, que deverá ser efetuado pelo Escritório de Negócios da Região, podendo ser indicado ainda, por empresário lotérico.

São observados na definição do local, no município:

- movimento comercial e/ou industrial;
- o fluxo de pessoas;
- a instalação e o atendimento das lojas já existentes;
- o potencial na prestação de serviços de cunho social;
- Área de influência da Casa Lotérica mais próxima e da que será instalada.

Caso a indicação tenha sido feita pelo Escritório de Negócios, deverá ser informada para toda a rede de casas lotéricas, para que no prazo de 10 dias, os empresários lotéricos se manifestem, pois os mesmos têm prerrogativas para aquisição de unidades

lotéricas a título de extensão de suas casas já existentes. Os empresários lotéricos serão então classificados de acordo com pré-requisitos definidos pela CAIXA.

Caso não existam empresários lotéricos interessados/possibilitados a efetuar uma extensão de sua unidade lotérica é então lançado o edital de licitação para seleção de novos candidatos.

O edital prevê a apresentação de uma proposta para seleção de empresários lotéricos e um plano de desenvolvimento do negócio de loterias para o caso de casas lotéricas. Em se tratando de unidade simplificada de loterias é solicitado somente a proposta técnica. As casas lotéricas e unidades simplificadas são outorgadas pelo prazo máximo de 240 dias, podendo a critério da CAIXA ser prorrogado.

Para a abertura de casas lotéricas, a proposta de seleção de empresários abrange os seguintes critérios e pontuações, devendo o mesmo apresentar no mínimo 30% dos pontos possíveis nesta etapa.

Quadro 13 – Pontuação para abertura de Casas Lotéricas

Critérios	Pontuação	Peso	Pontuação Máxima
Local da loja	0,1,2,ou 3	2	6
Cota de bilhetes da Loteria Federal	1 a 5	1,2	6
Cota de bilhetes da Loteria Instantânea	1 a 5	1,2	6
Loja própria	0 a 3	2	6
Grau de instrução	0,1 ou 2	1,5	3
Curso na área de marketing, gestão de empresas ou gestão de pessoas	0, 1 ou 2	1,5	3
Ter experiência de trabalho anterior na área de vendas ou gerenciamento	0,1 ou 2	1,5	3
TOTAL			36

Fonte: Manual Normativo Loterias, 2000.

Na avaliação da localização da loja, dentro da área oferecida pela CAIXA, são consideradas as seguintes características para pontuação final:

- Localização – diz respeito a potencialidade do mercado em relação a arrecadação de loterias e prestação de serviços, identificando se a área é industrial, comercial, residencial ou mista e se agrega fluxo de pessoas;
- Visibilidade da loja – está relacionada a posição da loja em relação a rua que concentra maior fluxo de pessoas, bem como aos aspectos de frente, fundos e lateral;
- Acessibilidade da loja – refere-se a existência ou não de estacionamento, andar térreo, subsolo, galeria, sobreloja, etc.

Para a cota de bilhetes é atribuído um ponto para cada 20 bilhetes/semana da loteria federal, limitados a 5 pontos, a que os candidatos se comprometem a comercializar na sua totalidade no período máximo de um ano.

Para a cota de bilhetes da loteria instantânea é atribuído o número de 200 bilhetes/mês, limitados a 5 pontos (1 ponto para cada cota de 200), a que os candidatos se comprometem a comercializar no prazo máximo de um ano.

Em cada trimestre do primeiro ano, a cota não pode ser inferior aos seguintes percentuais:

1. trimestre – 30% da cota proposta
2. trimestre – 50% da cota proposta
3. trimestre – 80% da cota proposta
4. trimestre – 100% da cota proposta

Ainda, após o 4. Trimestre os empresários devem comercializar 100% dos bilhetes da loteria federal e da loteria instantânea oferecidos, durante o período mínimo de seis meses.

À critério da CAIXA, ao final de 18 meses poderá ser admitida a redução da cota, de acordo com percentual a ser definido pela CAIXA.

Para as unidades simplificadas os critérios a serem avaliados na proposta técnica são: atuação comercial, local do imóvel, situação do imóvel, lote de bilhetes da loteria instantânea e nível de escolaridade.

O Plano de Desenvolvimento do Negócio de Loterias, que corresponde a 2ª etapa da proposta técnica, é a proposta do licitante para a gestão do negócio,

compreendendo a gestão de pessoas, gestão mercadológica e a gestão financeira. O empresário tem o prazo máximo de um ano de gestão da unidade lotérica, e o não cumprimento dele acarretará na revogação compulsória.

Com relação a gestão de pessoas, o candidato deve obter 50% do pontos possíveis, e abrange as seguintes questões:

- Quem vai administrar a unidade lotérica;
- Que treinamentos serão oferecidos para manter a equipe qualificada;
- Que ações serão desenvolvidas para manter a equipe motivada;
- Que itens de controle serão utilizados para avaliar o desempenho da Unidade Lotérica, no mínimo, mensalmente;
- Como será promovido o auto-desenvolvimento do próprio empresário e de seu gerente.

Com relação a gestão mercadológica, o candidato também deve apresentar 50% dos pontos possíveis para este item.

- O que será feito para conquistar clientes potenciais;
- Que ações serão promovidas para fidelizar os clientes;
- Que aspectos serão considerados para avaliar o mercado;
- Quais as ações serão efetuadas para criar um ambiente saudável e acolhedor;
- Como será efetuada a divulgação dos produtos.

Ainda com relação a gestão financeira, o candidato tem que obter o conceito “adequado”, baseado na análise financeira dos custos e receitas estimados para um período de um ano. É considerado inadequado o planejamento da Gestão Financeira que obtiver um faturamento bruto menor que R\$ 10.000,00/mês, tiver a receita mensal com a Loteria Federal e da Loteria Instantânea inferior ao valor apresentado na Proposta para Seleção de Empresários Lotéricos ou apresentar em sua proposta uma rentabilidade anual negativa superior ao capital de giro apresentado na mesma proposta. O candidato terá os mesmos percentuais admitidos para a venda das cotas por trimestre, para a execução do Plano de Negócios apresentado.

O candidato selecionado que não cumprir a proposta técnica ou o plano de negócios no prazo de um ano, terá sua permissão revogada compulsoriamente.

O procedimento de recebimento e abertura das propostas efetuadas pelos candidatos a empresário lotérico é realizado pela unidade da CAIXA a nível regional, especializada em licitação, através da Comissão Permanente de Licitação.

Após selecionado o candidato, ele deverá pagar a taxa de permissão conforme a categoria a que concorreu e assinar o Contrato de Adesão, dentro do prazo máximo de 8 dias, apresentando também a documentação comprobatória restante.

O pré-contrato é o documento efetuado entre as partes envolvidas no processo de permissão, isto é, entre a CAIXA e o empresário lotérico e que estabelece as condições e os prazos para início da atividade lotérica.

Já o contrato de adesão é o instrumento que formaliza a outorga da permissão e estabelece as condições para o exercício da atividade lotérica, os direitos, os deveres e o prazo da permissão.

Para estar apto a assinar o contrato de adesão e iniciar as atividades, o empresário lotérico selecionado deverá ter concluído o treinamento proposto pela CAIXA para os novos empresários, ter comprovado a garantia ou garantias específicas para a sua categoria e ter padronizado o estabelecimento conforme padrões da CAIXA, estando sujeito a vistoria na unidade lotérica.

As garantias são necessárias para trabalhar-se com os valores arrecadados com as Loterias Federais, os produtos autorizados e a prestação de serviços. Podem ser caução, nota promissória pró-soluto, seguro e/ou fundo securitário. A contratação da garantia pode ser a nível nacional, regional, individual ou em grupo.

O valor da caução ou nota promissória para garantia da cota da loteria federal é igual ao somatório das cotas de quatro extrações normais, a preço de plano e da loteria instantânea igual ao somatório da cota mensal, deduzido o percentual da comissão.

6.3 – Padronização visual e ambiental

A unidade lotérica deverá ser padronizada conforme Manual de Padronização Visual e Ambiental fornecido pela CAIXA ao empresário lotérico para início de atividades. É feita uma vistoria pelo Consultor de Campo da CAIXA a fim de verificar se as orientações e especificações constantes do Manual foram atendidas. Nesta vistoria são

verificados os itens obrigatórios e opcionais relativos a sinalização externa e a ambientação.

Os Itens obrigatórios relativos a sinalização externa são:

- painel letreiro;
- faixa de segurança para portas e fachadas em vidro na cor prata com trevo;
- pintura das paredes;
- pintura de portas e esquadrias;

Os itens opcionais relativos a sinalização externa são:

- painel bandeja em aço iluminado na cor prata fosco com marca loterias nas duas faces;
- toldo em lona vinílica night and day na cor cinza médio;
- painéis modulares;
- poste indicativo;
- totem promocional/faixa promocional

Os itens obrigatórios relativos a ambientação são:

- pintura interna;
- placa de credenciamento em aço com a marca CAIXA;
- guichês de captação de apostas;
- cadeira giratória alta para guichês;
- apoio para os pés;
- balcão de preenchimento de apostas;
- display de cartazes, resultados, volantes, caderno de resultados da loteria federal;
- equipamentos de segurança para novas lojas como alarmes, cofre;
- equipamento de informática;
- piso, lixeiras, etc

Os itens opcionais relativos a ambientação são:

- sistema de espelhos, blindagem das unidades, mesas armários e gaveteiros, capacho, persianas, balcão de venda de bilhetes, divisórias, etc.

Todo o custo para implementação, manutenção e readequação da padronização visual e ambiental da unidade lotérica corre por conta do empresário, podendo a CAIXA a título de auxílio cadastrar fornecedores e indicá-los ao empresário.

A unidade poderá ter a forma física que melhor convier ao local, seja loja, quiosque ou corner. Caso ainda, a unidade lotérica tiver outra atividade conjugada, a sua instalação ficará sujeita a aprovação da CAIXA, através do Escritório de Negócios mais próximo.

7 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA REDE DE CASAS LOTÉRICAS

7.1 Estrutura para gerenciamento da rede de casas lotéricas

O gerenciamento da rede de casas lotéricas da CAIXA é efetuado pelo Escritório de Negócios da região a qual as unidades lotéricas/municípios estão vinculados, com a ajuda de um Consultor de Campo, a fim de melhorar o desempenho empresarial das unidades, objetivando torná-las a melhor rede de prestações de serviços do país relativamente a venda de loterias e prestação de serviços sociais.

O Escritório de Negócios é responsável por fornecer subsídios para elaboração de diretrizes, políticas, estratégias e metas da Rede de Casas Lotéricas, alavancando resultados tanto para as loterias federais como para a prestação de serviços. Realiza eventos com o objetivo de desenvolver a rede de casas lotéricas, sendo responsável também pelo controle das permissões e caso necessário pela sua revogação.

O principal responsável pela atuação junto aos lotéricos é o Consultor de Campo, que é diretamente vinculado ao Escritório de Negócios. É ele quem vai atuar na alavancagem da arrecadação das loterias federais e da prestação de serviços.

O Consultor de campo tem como atribuições, entre outras, de acompanhar a correta manutenção das casas lotéricas dentro dos padrões ambientais e de visualização propostos pela CAIXA, atuar junto as unidades lotéricas identificando necessidades de treinamento e desenvolvimento, participar na definição de metas e de padrões de desempenho da rede, opinar sobre as concessões e revogações de permissões lotéricas, intermediar as relações entre a CAIXA e os empresários lotéricos, identificar oportunidades de negócios, buscando a melhoria contínua na comercialização dos produtos lotéricos e na prestação de serviços.

Além das atribuições acima, o Consultor de Campo deve acompanhar o cumprimento dos contratos de fornecedores e distribuidores terceirizados que trabalhem com a rede, controlar as apólices de seguros ou depósitos sob caução, gerenciar as quotas de bilhetes da Loteria Federal dos empresários lotéricos, propor utilização do fundo promocional, acompanhar as questões de segurança das casas lotéricas e o relacionamento

com a RACIMEC Informática Brasileira S/A, que é a empresa que fornece e dá manutenção ao equipamentos lotéricos.

A RACIMEC é a empresa que lidera o consórcio que ganhou a licitação em janeiro de 1997, representando a empresa americana G-TECH, para implantação de todo o sistema on-line de loterias. Investiu entre 1997 e 1998 R\$ 150.000.000,00 nessa implantação, que compreende a captação de aposta no modo “on-line”, transmissão de dados via ondas de rádio em frequências moduladas, seu processamento e sua disponibilização à CAIXA, através de equipamentos e aplicativos alocados por sua conta. Estes equipamentos disponibilizados são de origem Canadense, sendo que até o final do ano de 2000, deverão ser instalados terminais financeiros, possivelmente ligados a plataforma *Windows*.

Esta empresa atua a nível mundial ligada a área de loterias, principalmente na Espanha, Estados Unidos entre outros. Já está em andamento a preparação do edital para a próxima licitação destinada ao fornecimento dos equipamentos e *softwares*, bem como apoio e manutenção técnicos à área de loterias.

O Consultor de Campo é diretamente avaliado pela área de loterias em consonância com o desempenho apresentado pela rede de casas lotéricas sob seu acompanhamento.

Os Pontos de Venda da CAIXA ou agências são responsáveis por acompanhar e controlar a conta dos empresários lotéricos relativa aos depósitos de arrecadação das loterias federais e produtos assemelhados e da prestação de serviços. Assim, todas as categorias de permissão estão vinculadas a uma agência (Ponto de Venda) da CAIXA, normalmente a que localiza-se mais perto.

Ainda, responsáveis pela área de loterias existem as unidades localizadas em Brasília ligadas diretamente a Diretoria de Área.

A diretoria tem como responsabilidade traçar as diretrizes para as permissões da rede de distribuição, para comercialização das loterias e distribuição de equipamentos.

A unidade chamada Gerência Nacional de Desenvolvimento de Redes de Lojas - GEDER, vinculada a Superintendência Nacional de Desenvolvimento Organizacional - SUADE/BR, tem como responsabilidade estabelecer normas e bases contratuais que regulamentam a relação comercial com a rede lotérica, bem como todo o modelo de rede adotado, definindo municípios a receberem as unidades, tipos de unidades, locais admitidos, etc.

A Gerência Nacional de Loterias - GELOT, vinculada a SUSEF/BR responsabiliza-se pelo mix de produtos lotéricos, pela definição da cota mínima da loteria federal a ser disponibilizada para os empresários lotéricos e ambulantes, etc.

A Gerência Nacional de Serviços Bancários - GESER, vinculada a Superintendência Nacional de Cartões e Serviços - SUCAR/BR responsabiliza-se pelo estabelecimento de critérios para formalização de convênios relativos à prestação de serviços e aos produtos de venda complementar.

A Gerência Nacional de Lotéricos - GELTE, vinculada a Superintendência Nacional de Rede - SUARE/BR responsabiliza-se pela gestão dos equipamentos de captação de apostas na rede de casas lotéricas, desenvolve os critérios para avaliação de desempenho dos empresários lotéricos, formata o programa de desenvolvimento empresarial.

7.2- Funcionamento da permissão lotérica

Primeiramente o empresário lotérico efetuará a garantia, que pode ser seguro, fundo securitário ou depósito sob caução vinculado a aplicação financeira da CAIXA. Para a loteria federal a garantia corresponderá ao somatório das cotas de quatro extrações normais, a preço de plano (duas extrações de quarta-feira e duas extrações de sábado) e para a loteria instantânea será o somatório da cota mensal, deduzindo o percentual de comissão.

A quantidade de bilhetes que cada unidade lotérica receberá será entre a cota mínima e a cota máxima estabelecida pelo Escritório de Negócios de acordo com o potencial de mercado e a disponibilidade de bilhetes e não poderá ser inferior à quantidade de séries de cada extração para a loteria federal e um lote (100 unidades) para a loteria instantânea.

As cotas não retiradas junto as agências ou ao distribuidor, serão indenizadas à CAIXA através da utilização da garantia, ficando os bilhetes à disposição do empresário lotérico, inclusive eventuais prêmios que ocorram.

O acompanhamento das garantias e retiradas de bilhetes poderá ser efetuado por empregado portando procuração substabelecida por empresário, bem como para a

administração do negócio em si. Se o outorgado tiver o cargo de gerente não é estipulado prazo, caso não o for, o prazo para representação por procuração é de seis meses, podendo no entanto, ser renovada, comprovando-se o vínculo empregatício do outorgado com a unidade lotérica em questão.

O empresários lotéricos comercializarão as loterias federais de acordo com as seguintes comissões:

- para as loterias de prognósticos será de 9%, descontado o percentual do INDESP;
- para as loterias instantâneas será de 13% sobre o preço estampado;
- para a loteria federal é de 0%, sendo a remuneração do empresário constante da diferença entre o preço de plano e o preço máximo ao apostador impresso no bilhete.

Quadro 14 - Comissão dos empresários lotéricos – loteria de prognósticos

Valores em reais

LOTÉRIAS DE PROGNÓSTICOS	VALOR DA APOSTA MÍNIMA	BASE DE CÁLCULO PARA COMISSÃO*	COMISSÃO DO EMPRESÁRIO
QUINA	R\$ 0,25	R\$ 0,239	9%
MEGA-SENA	R\$ 1,00	R\$ 0,957	9%
SUPERSENA	R\$1,00	R\$ 0,957	9%
LOTOMANIA	R\$ 1,00	R\$ 0,957	9%
LOTERIA ESPORTIVA	R 0,50	R\$ 0,478	9%

* valor com desconto do percentual destinado ao INDESP.

Fonte: Edital de Licitação para unidades simplificadas de loterias, 2000.

Quadro 15 - Comissão dos empresários lotéricos – loterias federais

Valores em reais

LOTÉRIAS DE BILHETES	VALOR DO BILHETE	COMISSÃO DO EMPRESÁRIO
LOTÉRIA INSTANTÂNEA	Emissões de R\$ 0,50 e de R\$ 1,00	13%
LOTÉRIA FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> • extração de quarta: preço de plano R\$ 15,18 preço máximo ao apostador R\$ 20,00 • extração de sábado: preço de plano R\$ 7,59 preço máximo ao apostador R\$ 10,00 	A remuneração nessa loteria será o valor proveniente da faixa compreendida entre o preço de plano e o preço máximo ao apostador

Fonte: Edital de licitação para unidades simplificadas de loterias

Os demais produtos comercializados, são remunerados de acordo com convênio firmado pela CAIXA, bem como a prestação de serviços. A tarifa de recebimento de contas concessionárias de serviços públicos varia entre R\$ 0,19 e R\$ 0,24 por conta recebida.

Cabe lembrar que o empresário lotérico não possui nenhum tipo de vinculação empregatícia com a CAIXA, sendo unicamente responsável por seus atos enquanto empresário lotérico.

Para procedimento das apostas *on-line* e para recebimento e pagamento dos documentos relativos a prestação de serviços a CAIXA através de empresa contratada - RACIMEC, instala os equipamentos ou terminais na unidade lotérica, devendo o empresário efetuar o devido seguro dos equipamentos e no caso de rescisão da permissão, devolvê-los à CAIXA em perfeito estado de funcionamento.

O sistema *on-line* funciona todos os dias do ano entre 06:00 e 24:00, proporcionando grande espectro de horários para abertura da casa lotérica, dando condições para que os clientes possam fazer suas apostas e pagar suas contas em todo esse horário. As apostas efetuadas nos terminais *on-line* podem ser feitas até uma hora antes dos sorteios. A validação e pagamento de prêmios das loterias de prognósticos é imediata,

bem como, os resultados oficiais dos sorteios, para consulta. O recebimento de conta é registrado no sistema, que por sua vez emitirá um recibo de validação daquela prestação de serviço. Desta maneira não é necessário que o empresário lotérico se desloque à unidade de loterias da CAIXA para efetuar a prestação de contas, só necessitando efetuar os depósitos referentes às apostas e repassar as contas e os valores arrecadados na prestação de serviços (SADDI, 1998)..

O empresário lotérico pode pedir licença das atividades lotéricas pelo período de 90 dias, prorrogável por mais 30 dias. Pode ainda, pedir a revogação voluntária da permissão, necessitando somente fazer o acerto de contas com a CAIXA.

Estará sujeito também a revogação compulsória quando ocorrer qualquer tipo de irregularidade, constituindo motivo para revogação compulsória as seguintes condições:

- prática de fraude, dolo ou ação que caracterize má fé;
- fraude de bilhete de aposta;
- falecimento do titular de empresa individual;
- decretação de falência ou insolvência civil;
- subcontratação total ou parcial da permissão, cessão ou transferência e a fusão, cisão ou incorporação sem anuência da CAIXA.

Ainda, se for constatada qualquer irregularidade como descumprimento de qualquer especificação, padrão, procedimento, orientação ou rotina operacional referente aos produtos comercializados ou aos serviços prestados o empresário lotérico estará sujeito a penalidades que vão desde multas, paralisação temporária até revogação compulsória.

A partir do recebimento do comunicado da penalidade, ele pode recorrer no prazo de 5 dias úteis, tendo a CAIXA também 5 dias para julgar e responder.

Caso não se resolva nesta instância, o empresário poderá ainda, recorrer a instância superior no prazo de 10 dias úteis, a partir da data em que tomar conhecimento do assunto.

7.3 – Treinamento

Para início das atividades da Casa Lotérica é necessário que o empresário lotérico participe de treinamento ministrado pela CAIXA. Para a Unidade Lotérica simplificada, o treinamento pode ser dispensado a critério da CAIXA.

O treinamento visa passar todas as informações necessárias para início das atividades, implementação de inovações operacionais, de novos produtos que a CAIXA venha a lançar, bem como para dar assistência.

Para as novas unidades lotéricas é ainda fornecido um manual denominado “Programa de Desenvolvimento Empresarial – Rede de Casas Lotéricas” onde constam as principais informações para início do negócios, como produtos, operacionalização das máquinas, entre outros.

Além dos cursos ministrados pela CAIXA, ela pode ainda, indicar treinamentos e cursos ministrados por terceiros, para o empresário e seus funcionários, sendo obrigatória a participação dos mesmos.

7.4 – Avaliação de desempenho

A CAIXA adota a sistemática de avaliação de desempenho com o estabelecimento de metas como forma de subsidiar a gestão do negócio. São definidas as metas e os prazos a serem alcançados. O prazo mínimo de avaliação da unidade lotérica é de 6 meses.

O empresário lotérico é informado de quais as metas que deve alcançar, podendo, caso não alcançar a meta estipulada, ter sua permissão revogada.

A CAIXA através do Escritório de Negócios pode ainda premiar aqueles empresários que atingiram as metas ou aqueles que alcançaram os melhores desempenhos.

Atualmente a sistemática de avaliação de desempenho distribui as metas de forma linear por faixa (A,B e C). As unidades lotéricas são inseridas em faixas de acordo com a média de vendas do ano anterior. Para cada faixa é atribuída uma meta absoluta de acréscimo de arrecadação ao mês e uma meta relativa, que corresponde a um percentual de aumento em relação a média de vendas do ano anterior. Os prêmios serão sorteados entre aqueles que atingiram a meta proposta, até um valor total de R\$ 1.620.000,00. Assim tem-se atualmente as seguintes faixas e premiações:

Quadro 16 - Faixas e premiações por desempenho

Faixa	Meta	Premiação
Faixa A	Meta absoluta: R\$ 8.000/mês	10 cadernetas de poupança de R\$ 20.000,00
	Meta relativa: 10% mês	10 cadernetas de poupança de R\$ 10.000,00
Faixa B	Meta absoluta: R\$ 4.000/mês	10 cadernetas de poupança de R\$ 5.000,00
	Meta relativa: 10% mês	10 cadernetas de poupança de R\$ 2.500,00
Faixa C	Ponto de equilíbrio: R\$ 10.000,00	10 cadernetas de poupança de R\$ 3.000,00

Fonte: Edital de licitação para unidades simplificadas de loterias, 2000.

Ainda, conforme o enquadramento nas faixas a unidade lotérica receberá bonificações para o recebimento de contas de concessionárias, de acordo com a seguinte relação:

- faixa A – R\$ 0,05 por conta de concessionária recebida, independente de cumprimento de meta;
- faixa B – R\$ 0,03 por conta de concessionária recebida, desde que cumprida a meta absoluta;
- faixa C – Não recebe bonificação nenhuma.

Esta sistemática possui acompanhamento trimestral, onde são verificados através de sistema computadorizado *on-line* se os empresários conseguiram atingir as metas propostas.

Uma das críticas a atual sistemática de avaliação de desempenho dos lotéricos é que não leva em consideração a sazonalidade de vendas, picos de vendas e potencial de consumo.

Para tanto, encontra-se em análise na unidade competente em Brasília a proposta de alteração desta avaliação de desempenho onde constarão somente duas faixas (A e B) correspondendo àquelas que atingiram as metas e àquelas que não atingiram. Quanto a distribuição das metas, seria efetuada com base no valor médio das vendas do ano anterior e também com base na utilização de um índice denominado Potencial de Mercado do Município em que a Unidade Lotérica está inserida. Este índice levaria em consideração as características de comércio, arrecadação entre outros, a fim de estipular a

meta a ser atingida. A premiação seria de 51 cadernetas de poupança de R\$ 5.000,00 por trimestre, que seriam sorteadas entre as unidades que cumprissem a meta trimestral e mais 60 cadernetas de poupança de R\$ 10.000,00 a serem sorteadas entre todas as casas lotéricas que cumprissem a meta anual. O atingimento de metas seria considerado anual, com as vendas acumuladas trimestralmente. O total de prêmios seria o mesmo anterior.

Quanto as bonificações, somente constariam para aquelas que encontram-se na faixa A, que receberiam R\$ 0,05 por conta de concessionária recebida e as constantes da faixa B não receberiam nenhuma bonificação.

Neste modelo seria avaliado juntamente com a casa lotérica, o Ponto de Venda e o Escritório de Negócios a que a unidade está vinculada, podendo ainda serem repactuadas as metas, bem como serem redistribuídas entre os demais Pontos de Venda e/ou Casas Lotéricas, solicitando o maior envolvimento dos PVs e Ens no gerenciamento da rede lotérica.

7.5 – Conta de promoção de loterias

A conta de promoção de loterias é uma conta que recebe depósitos da CAIXA e do empresário lotérico, tendo como objetivo a divulgação, promoção e realização de campanhas de vendas das loterias federais e da prestação de serviços realizada pela rede de casas lotéricas.

O percentual de contribuição do empresário lotérico é de 0,25% de sua arrecadação com a comercialização dos produtos lotéricos federais, sendo recolhido no ato de pagamento das loterias de prognósticos e de bilhetes.

Ela é administrada pela CAIXA, sendo subdividida em conta de promoção nacional e conta de promoção regional e consequentemente utilizada em ações em nível nacional ou regional. Os recursos depositados pela CAIXA somente patrocinam ações a nível nacional.

Do montante arrecadado do empresário lotérico, tem-se a seguinte destinação:

- 90% vai para a conta de promoção nacional;
- 9% vai para a conta regional;
- 1% vai para a FENAL – Federação Nacional dos empresários lotéricos.

Ainda, dos recursos da conta de promoção nacional, pode-se destinar 10% para a média de oportunidade em nível regional.

8 A REDE LOTÉRICA COMO ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Em dezembro de 1999 a rede da CAIXA era composta por 1.919 Pontos de Venda, sendo 1.693 agências, 218 Postos de Atendimento Bancários e 08 Postos de Atendimento Provisório, tendo ao todo instalados 5.148 “cash dispensers”, atendendo diretamente a uma população de 1003 municípios.

Em 1999 procedeu-se a modernização física e tecnológica em 563 unidades, perfazendo um total de 1.100 unidades devidamente adequadas, atendendo a uma nova concepção de agência, onde todos os serviços e produtos são oferecidos em um mesmo espaço físico, padronizado, com atendimento integrado, pessoal habilitado e capacitado, ambiente devidamente adequado com poltronas de espera, sistema de senhas para gerenciar o atendimento, tecnologia avançada e móveis ergonomicamente projetados para oferecer maior conforto ao cliente e ao empregado.

A CAIXA conta atualmente com 6.074 revendedores lotéricos, distribuídos em todo o país. Em 1999, após estudo do potencial de mercado e do comparativo nos 1.503 município onde já possui unidades lotéricas, foram selecionados mais 2.000 municípios, para instalação de 2000 unidades simplificadas, cujo edital encontra-se em andamento (1. Semestre de 2000). Com estas novas unidades a CAIXA espera a ampliação de seu atendimento a mais de 27 milhões de pessoas nesses novos municípios, representando a maior rede de distribuição do país. Para o segundo semestre de 2000 está previsto o lançamento de edital para mais 2000 unidades lotéricas.

Conforme COBRA (1984) uma das estratégias competitivas para bancos e seguradoras são as barreiras à entrada. Assim se um banco possui certas vantagens em relação à sua concorrência, são estabelecidas algumas barreiras que acabam por retardar ou impedir a entrada de concorrentes em seus segmentos de mercado. Uma dessas vantagens competitivas é a economia de escala através da utilização dos canais de distribuição, como é o caso da vasta rede de casas lotéricas da CAIXA.

Apenas em 1999, a rede lotérica recebeu R\$ 42 milhões de contas. Estima-se que 42% de todas as contas de água, luz e telefone do país sejam pagas na rede lotérica. Para o edital das primeiras 500 concessões de loterias disponibilizadas, se inscreveram mais de 10 mil candidatos. As unidades simplificadas são unidades pequenas, com baixo

custo de investimento, em torno de R\$ 7.000,00, capazes de comercializar todos os produtos de loteria, atuando também na transferência de benefícios.

Para escolher essas novas localidades foi promovido um estudo nos 5.507 municípios brasileiros, considerando suas características sócio-econômicas, número de residências, energia elétrica, água encanada, população, renda, consumo per capita, presença de outros bancos, lojas dos Correios, dentre outros.

Depois procedeu-se a um estudo comparativo com os locais com características semelhantes, levando-se em consideração o volume de vendas dos produtos lotéricos e o quantitativo de contas recebidas, a fim de se verificar a viabilidade de implantação de novas unidades.

Conforme FENAE AGORA (2000), a prioridade da CAIXA na área é ampliar os serviços oferecidos à classe baixa nas lotéricas, especialmente para captação de depósitos de pequeno valor, deixando para as agências, os clientes de maior renda.

Tal situação faz parte de uma reestruturação da empresa apoiada na segmentação de mercado e que envolve a terceirização de algumas atividades consideradas mesmo atividades-fim do setor bancário.

De acordo com RICHERS (1991), segmentação pode ser definida como a concentração planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado, que visa obter uma série de vantagens sinérgicas como;

- domínio de uma tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- uma maior proximidade do consumidor final que se traduz em canais de distribuição mais curtos;
- a possibilidade de oferecer bens ou serviços a preços altamente competitivos;
- a disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços
- a existência de veículos de publicidade que se dirijam aos segmentos visados.

A segmentação de clientes visa transferir o foco do produto para o cliente, identificando as necessidades dos diversos segmentos e estruturando mecanismos que assegurem o relacionamento adequado com cada um deles, aproveitando melhor as oportunidades de venda cruzada para satisfazer a clientela e realizando novos negócios. A partir dessa identificação é possível descobrir lacunas não atendidas de mercado,

impulsionar ações de marketing de relacionamento e definir o mix de produtos adequado para cada segmento.

Faz parte da estratégia de segmentação a melhoria dos mecanismos de controle e do nivelamento econômico, que entre outras ações busca definir canais de baixo custo para os segmentos de menor rentabilidade, revisar e otimizar os processo, investir na automação e terceirizar algumas atividades.

Conforme colocado pelo Presidente da CAIXA, todo esse ajuste tem um objetivo maior que é levar a empresa a cumprir efetivamente sua missão, que está baseada no desenvolvimento urbano (saneamento, habitação e infra-estrutura) e na transferência de benefícios (pagamento e arrecadação de programas sociais, aplicação e acompanhamento de verbas do OGU), contando com o suporte dos serviços financeiros, que é a área negocial, adequando-se dessa forma ao requerido pelo Comitê de Coordenação Gerencial das Instituições Financeiras Públicas Federais – COMIF, que oficialmente avalia o papel dessas instituições (JORNAL DA CAIXA, Nov. 1999)

A estratégia de segmentação surgiu de um diagnóstico efetuado na empresa que revelou que a CAIXA não era percebida como um banco de pessoas jurídica, que o atendimento era igual para toda a clientela e que a média de produtos por cliente era uma das mais baixas do mercado. O mesmo estudo mostrou ainda, que a empresa tem grandes chances de conseguir espaço no segmento jurídico, concentrando-se nas micro, pequenas e médias empresas. Com relação ao segmento pessoa física, o diagnóstico indicava que a CAIXA deveria oferecer alternativas de atendimento e produtos adequados ao perfil da clientela, aumentando a penetração de produtos por cliente e assegurando a rentabilidade crescente de três nichos, definidos a partir da renda:

- renda alta – acima de 30 salário mínimos;
- renda média alta – de 10 a 30 salário mínimos;
- renda baixa – compreendendo o beneficiário de programas sociais, como FGTS, PIS e Seguro-Desemprego, como o cliente que mantém pequenas transações com a Empresa.

A proposta é então oferecer para a renda baixa, crédito de menor valor, rápido e de fácil operacionalização e para o renda média alta é manter um relacionamento integral, aproveitando melhor as oportunidades de venda cruzada para ampliar a oferta de produtos por cliente. Já para a renda alta, a proposta é reforçar o relacionamento com os

clientes, que a princípio têm a CAIXA como segundo banco, através de um atendimento personalizado.

Esse posicionamento resultou na definição de três grupos de clientes: personalizado, integral e básico. O relacionamento com o segmento básico tem por objetivo a melhoria no atendimento ao trabalhador, otimizando a utilização de canais alternativos de auto-atendimento, proporcionando a redução de custos operacionais, através da utilização dos meios eletrônicos e das agências lotéricas, por exemplo. Para o Integral, considerado o grupo com maior potencial de consumo de produtos bancários, o direcionamento estará na qualidade do atendimento e ampliação dos produtos oferecidos e para o segmento personalizado, será dedicada atenção especializada com portfólio de produtos específicos.

De acordo com RICHES (1991), a aplicação do conceito de segmentação do mercado financeiro aos clientes individuais quase sempre tem como primeiro e mais usual critério o potencial econômico, seja individual ou familiar.

O modelo de segmentação busca identificar as necessidades dos segmentos de clientes e assegurar o relacionamento adequado com cada um, aproveitando as oportunidades de venda cruzada. O objetivo da CAIXA é adotar gradativamente a nova cultura do atendimento, que incentiva cada vez mais a utilização dos canais alternativos, como forma de identificar lacunas de mercado, impulsionando ações de marketing de relacionamento e definindo o mix de produtos adequado para cada segmento, aumentando assim o resultado operacional da empresa (JORNAL DA CAIXA, mar 2000).

O novo modelo de gestão – Visão orientada para o mercado (cliente) - tem consequentemente, as seguintes características: prioridade para o monitoramento das necessidades do cliente, foco na rentabilidade por cliente, foco na participação dos produtos da empresa no segmento definido como alvo, instrumentalização da venda cruzada, visão global do portfólio de produtos da empresa, tratamento diferenciado para os canais existentes, auxílio na identificação das lacunas de mercado, facilidade de implantação das ações de marketing segmentado (POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, 1999).

A segmentação é um dos caminhos para a gestão do cliente, pois permite conhecê-lo, atender suas necessidades, antevendo seu comportamento, possibilitando sua fidelização por longo prazo, tornando-o satisfeito com o relacionamento. Esta estratégia de segmentação requer uma nova abordagem de relacionamento com o cliente e tem como

objetivo tratar grupos diferentes de formas diferentes, oferecendo produtos adequados ao seu perfil, de acordo com suas particularidades, necessidades, poder de compra e resultados financeiros. É através da segmentação que é possível identificar grupos homogêneos e ajustar o atendimento e a oferta (JORNAL DA CAIXA, Fev 2000)

Conforme esse novo modelo de gestão, os pontos de venda ou agências têm basicamente dois grandes setores: o pessoal da retaguarda (*back office*) e o da área de atendimento (*front office*). Toda a parte de *back office* deverá ser terceirizada. Os serviços de suporte parte contábil, digitação, compensação, tratamento de documentos e tesouraria já foram terceirizados e saíram da agência.

Sob o foco da terceirização, a rede lotérica é vista como uma parceria com a CAIXA, que deverá ter cada vez mais serviços disponíveis em suas casas lotéricas.

Como uma das iniciativas do Plano de Ação da empresa para o ano de 2000, no tocante a transferência de benefícios, consta viabilizar a transferência de benefícios por meio de canais de baixo custo, como é o caso da rede lotérica e com relação aos serviços financeiros uma das iniciativas é definir nova estratégia e aperfeiçoamento do modelo de gestão da rede - Ponto de Venda e Lotéricos. (PLANO DE AÇÃO, 2000).

Conforme FENAE AGORA (2000), os empresários lotéricos, através do vice-presidente da Federação Nacional dos Empresários Lotéricos (FENAL) reclamam da baixa rentabilidade, de muitos produtos defasados, do lançamento de produtos equivocados, propagandas precárias, proibições, etc. Uma das principais reclamações é com relação a tarifa de remuneração dos serviços proposta pela CAIXA, que está muito além do desejado. No entanto acrescentam que estão dispostos a aceitar qualquer serviço, dependendo da remuneração oferecida pela CAIXA.

Como impeditivo a implementação de mais serviços na rede lotérica, tem-se a segurança das casas lotéricas, pois aumentando o volume de recebimentos e pagamentos, aumentam também as tentativas de roubo e assaltos.

Para resolução desse problema, já existe tramitando junto à Câmara dos Deputados um projeto que prevê a contratação de vigilantes para todos os pontos do país, na proporção de um vigilante para cada quatro máquinas de autenticação. Os profissionais seriam contratados pela própria CAIXA, que os cederia às casas lotéricas e para tanto receberia 0,5% a mais relativo a sua taxa de administração, diminuindo no mesmo percentual o prêmio líquido das empresas lotéricas. O mesmo projeto prevê um sistema de segurança para as lojas, inclusive com equipamentos que seriam arcados pelos

empresários. A CAIXA, no entanto, abriria linha de crédito para financiar essas instalações, da mesma maneira como vai fazer para a nova padronização da rede lotérica, que deverá ter primeiramente alteradas as fachadas das casas e em até dois anos o interior. A linha de crédito prevê prazo de 24 meses e juros de 10% ao ano, mais taxa referencial (FENAE AGORA, 2000).

Ainda, aproveitando a Resolução 2.707 de 30.03.2000, do Conselho Monetário Nacional - CMN, que permite a transferência de alguns serviços para outros estabelecimentos comerciais, a chamada rede de correspondentes (empresas não-financeiras que fazem operações por conta da instituição), a CAIXA abriu para sua rede lotérica a captação de depósitos através de conta corrente e poupança até R\$ 150,00 ou a critério da Unidade Lotérica (tendo em vista o seguro), valorizando o caráter de franquia comercial de sua rede de lotéricos. Tal estratégia irá beneficiar os correntistas que poderão aproveitar a maior faixa de horário de atendimento das agências lotéricas, até às 22:00 hs, funcionando inclusive aos sábados e em muitos casos até nos domingos (*shoppings centers* e aeroportos) e também do amplo canal de distribuição que é a rede lotérica.

Vale citar, que dentre os serviços permitidos pela Resolução do CMN estão, além da abertura de contas e poupança, a recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos.

A rapidez no atendimento é outra característica na prestação de serviço da rede lotérica. Desde a implantação do sistema on-line na rede lotérica a CAIXA já recebeu mais de um bilhão de pagamentos de contas como água, luz, telefone, tributos municipais e estaduais, a exemplo do IPTU e o IPVA. Em março de 2000 a rede lotérica bateu recorde no recebimento de pagamentos, atingindo mais de 43 milhões de pagamentos, o equivalente a 45 % do total de todas contas pagas no Brasil.

9 A REDE LOTÉRICA SOB O PONTO DE VISTA DO *FRANCHISING*

Sob o ponto de vista do *franchising*, o sistema de permissão lotérica da CAIXA pode ser encarado como uma franquia, pois tem todos os pré-requisitos constantes do conceito de *franchising*, definido pela Lei das Franquias - Lei n 8.955/94.

Assim, na permissão lotérica, a CAIXA outorga a permissão de uso de marca, associada ao direito de distribuição exclusiva (ou semi-exclusiva) de produtos e serviços, acompanhados de tecnologia de implantação e administração de negócio, mediante remuneração direta, sem haver qualquer vínculo empregatício e por prazo determinado.

Ainda, conforme MAURO (1994) nos coloca, para o franqueador o *franchising* é visto como um canal de distribuição e como uma alternativa de crescimento.

Da mesma maneira, esta parece ser a nova visão da CAIXA com relação a sua rede lotérica, que além de disponibilizar ao público os produtos lotéricos, participa como principal estratégia para expansão da rede de atendimento bancário tanto na área comercial, como na prestação de serviços.

Sob o ponto de vista de canal de distribuição representa a melhor alternativa para atendimento rápido, seguro e eficiente da população de menor poder aquisitivo, como determina a nova política de segmentação de mercado que atinge o sistema financeiro. Pelo lado de expansão de rede, significa a maneira mais eficiente de expansão, conciliando o baixo risco e custo, permitindo atender municípios de pequeno porte que não comportariam qualquer tipo de agência bancária.

Para o franqueado, MAURO (1994) acredita que *franchising* é simplesmente uma maneira de se estabelecer um negócio, onde o mais importante é a análise de risco e retorno, sendo o que acontece para quem resolve abrir uma casa lotérica. Existe toda uma pesquisa de mercado anterior a definição do município ou local, análise do perfil do empresário, análise do plano de negócio, bem como, apoio técnico que permitem que os riscos e retornos sejam praticamente seguros, bastando ao empresário seguir as indicações da CAIXA com uma pequena dose de empreendedorismo e criatividade.

Como no *franchising*, o sistema de permissão lotérica da CAIXA é visto como uma parceria entre duas empresas, com aprimoramento contínuo.

Como exemplo desse aprimoramento podemos citar a participação financeira da CAIXA no projeto de modernização física que compreende a padronização do *Lay-out*

externo das casas lotéricas, onde a mesma irá participar com o custo de R\$ 250,00 por metro linear de letreiro na fachada da loja, bem como da disponibilização de financiamentos especiais para a modernização interna das lojas, de acordo com nova padronização. Também a nova proposta da CAIXA em implantar o cargo de *ombudsman* para atendimento a sua rede lotérica e a criação de um Conselho Gestor formado por integrantes da CAIXA e da Federação Nacional do Lotéricos – FENAL, através da participação do presidente da FENAL e da indicação de empresários lotéricos, fazem-na se aproximar da definição de franquia de 5ª geração, onde conforme MAURO (1994), devem ser prestados serviços adicionais como: desenvolver Conselho de Administração de Franqueados, criar cargo de *ombudsman* interno, desenvolver internamente ou externamente condições de financiamento para os investimentos iniciais ou futura expansão e criação de sistema de recompra ou revenda de unidades-problema.

Ou ainda, na definição de LEITE (1990) a permissão lotérica pode ser encarada como similar a um sistema de franquia formatado, pois possui transferência de técnicas e/ou métodos, cessão de direitos, supervisão e assessoria técnica, compensação financeira, como taxa de franquia, *royalties*, taxa de fundo de publicidade e instrumento de contrato.

Sob o aspecto do tipo de franquia, pode-se considerar um misto de franquia de serviço, produto, distribuição e utilização da marca.

Para efeito de comparação, pode-se traçar o seguinte quadro que relaciona os principais aspectos inerentes a um sistema de *franchising* e o sistema de permissão lotérica.

Quadro 17 - Comparação entre *franchising* e o sistema de permissão lotérica

<i>Franchising</i>	Permissão lotérica
Circular de oferta de franquia – declaração de intenções, formalização do interesse mútuo que existe entre franqueador e franqueado. Serve como base para análise da viabilidade econômica e reduz a possibilidade de insatisfação das partes para com o negócio empreendido. Deve ser entregue ao menos 10 dias antes da assinatura do contrato (ou pré-contrato, se for o caso) ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador. Caso isto não ocorra, o franqueado pode exigir a anulabilidade do contrato de franquia.	Pré-contrato – é o documento que visa resguardar as partes envolvidas no processo, onde constam cláusulas condicionais para o exercício da atividade lotérica, a documentação exigida para a formalização do processo e os prazos para o atendimento de todas as condições necessárias à formalização da outorga de permissão. A tarifa de permissão é paga oito dias, a contar da data de convocação para assinatura do pré-contrato. É um compromisso efetivado, para que o empresário providencie todos os documentos e a padronização da unidade, devendo o contrato de adesão ser assinado 30 dias após o pré-contrato, diferentemente da Circular de Oferta de Franquia que destina-se basicamente a informar o franqueado acerca das características da franquia.
A Circular de oferta de franquia deve conter histórico resumido da franqueadora, situação contábil e financeira da mesma, indicando todas as pendências judiciais, descrição detalhada da franquia, do negócio e das atividades, perfil do franqueado ideal, situação de mercado para o negócio, requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação, taxa inicial e demais taxas, custo estimado da instalação, relação completa de todos os franqueados da rede nos últimos 12 meses, planos de custos totais, entre outros	A situação da permissora (CAIXA) é de conhecimento nacional, uma vez que se trata de uma empresa pública. As características da permissão estão dispostas no Edital de Licitação, onde constam o objeto, categoria e prazo da permissão, os requisitos e as condições exigidas para a adequada execução das atividades lotéricas, os critérios de seleção e a relação dos documentos exigidos para habilitação e qualificação dos candidatos, os prazos, local e os horários em que serão fornecidos aos interessados as informações necessárias à elaboração das propostas, bem como recebimento da licitação e a forma de apresentação das propostas, critérios para julgamento e modelo de contrato.
O futuro franqueado deve investigar o franqueador exaustivamente, pois serão parceiros durante vários anos.	A CAIXA já atua há bastante tempo no mercado, através de sua rede de loterias, bem como existe transparência em toda a sistemática de permissão e gerenciamento da rede, não havendo necessidade de investigação.

Taxa inicial ou taxa de filiação – valor fixo pago pela cessão de uso da marca e de seus símbolos visuais e para ter acesso total aquela franquia.	Taxa de permissão – valor fixo pago após vencimento da licitação, de acordo com o tipo de unidade lotérica, variando de R\$ 10.000,00 a 200,00.
Caução – caução em dinheiro ou fiança, ou seguro das mercadorias a ser feito pelo franqueado em companhias indicadas pelo franqueador.	É obrigatória contratação de seguro seja individual ou coletivo, através da Federação dos Lotéricos, podendo ainda ser feito depósito sob caução junto à CAIXA, para garantia dos bilhetes, dos valores arrecadados, bem como para os equipamentos e instalações, além do transporte de numerário entre o estabelecimento lotérico e a CAIXA.
Depósito pelo franqueado de todo o apurado em suas vendas em um banco indicado pelo franqueador.	Todas as transações monetárias são efetuadas junto à CAIXA.
Royalties – é o que o franqueado paga periodicamente ao franqueador pelo uso contínuo de sua marca, pelo apoio permanente que recebe e pelo acesso a melhorias. Normalmente é um percentual fixo sobre o faturamento mensal, pago no início do mês seguinte ao mesmo.	Diferentemente da franquia, o empresário fica com um percentual das loterias vendidas, sendo que para a loteria federal, ele fica com o diferencial entre o preço do plano e o preço máximo a ser cobrado ao cliente e que está impresso no bilhete. Para a prestação de serviços ele fica com um valor fixo definido pela CAIXA, de acordo com o tipo de convênio.
Taxas de publicidade e promoção – percentual sobre o faturamento para custear os gastos com os investimentos em marketing e promoção, como anúncios.	Conta de promoção de loterias – percentual sobre o faturamento para custear a divulgação, promoção e as campanhas de vendas das loterias federais e da prestação de serviços. A CAIXA participa também com percentual para a conta de promoção.
Outras taxas – taxas de aluguel sobre o uso de equipamentos ou sobre o ponto comercial. Exigência de seguros.	Os equipamentos são cedidos pela CAIXA para a unidade lotérica de acordo com capacidade da unidade lotérica e disponibilidade dos mesmos. O ponto é de inteira responsabilidade do empresário, devendo ser aquele alocado na proposta técnica no momento da licitação, podendo a CAIXA ajudar tecnicamente, caso necessário, na escolha de novo ponto.
Contrato de franquia – é bilateral pois contém obrigações para as duas partes ou pela dependência recíproca das obrigações.	Contrato de Adesão – tem caráter de precariedade e revogabilidade unilateral inerente à essência do regime de permissão, mais contém obrigações para ambas as partes.
Contrato de franquia – tem intuito personae pois exige a participação do contratante e só por sua causa existirá o contrato. Sob este ponto muitas franquias exigem a participação direta do franqueado nos negócios.	Contrato de Adesão – também tem intuito personae, exigindo a participação do contratante e a participação direta do contratado.

Contrato de franquia – é de adesão pois não resulta de livre discussão entre as partes, mas provém do fato de uma das partes aceitar tacitamente cláusulas e condições previamente estabelecidas pela outra. O franqueador só concede a franquia a quem aceitar seus termos, com a exigência do cumprimento e continuidade de seu modo negocial.	Contrato de Adesão – é também considerado de adesão, pois para sua assinatura, o contratado deve ter participado de licitação, já conhecendo portando o modelo de contrato a ser assinado futuramente, e aceitando as cláusulas nele constante, bem como se comprometendo a cumpri-las.
Contrato de franquia – é consensual pois é perfeito e acabado com a simples manifestação da vontade das partes. É oneroso, de execução continuada pois as prestações são feitas continuada e cumulativamente e a prestação corresponde à contraprestação.	Contrato de Adesão – é também oneroso, consensual, de execução continuada e cumulativa, sendo que a prestação corresponde à contraprestação.
Contrato de franquia – deve conter o objeto do contrato, identidade dos contratantes e localização do ponto de venda.	Contrato de Adesão - também deve conter o objeto do contrato, identidade dos contratantes e localização do ponto de venda.
Contrato de franquia – deve estipular o prazo de duração, cláusula para renovação, transferência, bem como rescisão antecipada e suas consequências. São causas para rescisão: ruptura da cláusula de exclusividade, inexistência do Know-how prometido, ruptura de sigilo, descumprimento de cláusulas relativas à assistência técnica, falta de pagamento de prestações, violação da cláusula de não concorrência, entre outros.	Contrato de Adesão – deve estipular o prazo de duração (240 meses), cláusula para renovação a critério da CAIXA (igual prazo ou menor), transferência, bem como rescisão antecipada e suas consequências. São motivos para rescisão: decretação de falência, falecimento do titular, subcontratação total ou parcial do objeto da permissão, cessão ou transferência não admitidas no contrato, deixar de comercializar qualquer produto lotérico e/ou autorizado, ou deixar de prestar serviço à comunidade, comercializar produto não autorizado pela CAIXA, transferir a permissão ou alterar contratualmente a empresa sem anuência da CAIXA, deixar de efetuar pagamento de prêmios e prestações de contas, não abrir no horário comercial local, deixar de efetuar os depósitos dos valores da comercialização das loterias e prestação de serviços. Ainda, são motivos para rescisão a alteração da padronização visual do estabelecimento, utilizar os equipamentos para fins diversos que os previstos, não dispor de seguro, descumprir a proposta de comercialização apresentada na licitação, descumprir normas e rotinas operacionais, efetuar a venda de produtos lotéricos com valor superior ao previsto, descumprir qualquer norma relativa a permissão lotérica, entre outros. Alguns dos motivos são objeto de penalidades como advertência, pagamento de multas, paralisação temporária,, entre outros, sendo analisados pela CAIXA, e na sua reincidência objeto de revogação compulsória. No caso de rescisão voluntária da permissionária, não é devido nenhuma restituição monetária

Contrato de franquia – deve conter cláusulas de exclusividade, caráter confidencial ou de sigilo. A exclusividade deve ser dar tanto a nível de franqueado (só podendo trabalhar com os produtos autorizados), como por parte do franqueador (que somente fornecerá os produtos para sua rede franqueada)	Contrato de Adesão – contém cláusulas de exclusividade por parte do franqueado, bem como de caráter confidencial e de sigilo, no que diz respeito aos métodos, processos, técnicas de produção ou comercialização desenvolvidos pela CAIXA. A nível de franqueador, a CAIXA disponibiliza os produtos lotéricos exclusivos além da rede lotérica, em sua rede de venda de bilhetes e agências e a prestação de serviços nas agências bancárias, home banking e salas de conveniência.
Contrato de franquia - cláusula contratual para compra e venda. O direito do franqueador adquirir os negócios do franqueado.	Contrato de Adesão – não possui cláusula contratual para compra e venda, pois o caráter de precariedade e revogabilidade unilateral do contrato, bem como o prazo para a utilização da permissão não dão nenhum direito de venda pelo permissionário. São previstas cláusulas para transferência das permissões e alterações do contrato social, que poderão ser efetuadas com prévia anuência da CAIXA.
Ausência de vínculo empregatício.	Total ausência de vínculo empregatício.
Deve ser prestado auxílio na análise e escolha do “ponto” onde será instalada a franquia.	O ponto onde será instalada a unidade lotérica participa da pontuação durante a fase de licitação. A CAIXA indica, dentro do município àquelas regiões onde tem interesse em instalar a unidade. Em se tratando de nova unidade no Município, o ponto participa da pontuação.
Padronização visual – é obrigação do franqueador fornecer projeto para a instalação, de acordo com seus padrões ou prestar assessoria para sua viabilização.	Padronização visual e ambiental – a semelhança da franquia, é obrigação do franqueador fornecer projeto para a instalação da unidade a fim de seguir padronização da rede, bem como de prestar assessoria para sua viabilização e obtenção de melhores custos.
Padronização dos serviços - os serviços oferecidos em uma unidade da rede devem ser semelhantes para toda a rede, em consonância à padrões estabelecidos pelo franqueador.	Padronização dos serviços – a semelhança da franquia os serviços oferecidos em cada unidade devem seguir padronização definida pela CAIXA através do Programa de Desenvolvimento Empresarial. Para tanto a permissionária se obriga a cumprir os procedimentos, orientações e rotinas operacionais, sejam elas referentes aos produtos comercializados ou aos serviços delegados.

Treinamento – é obrigação do franqueador cooperar na seleção e treinamento do pessoal de acordo com seus padrões, bem como do franqueado, fornecendo todo o material didático.	Treinamento – é obrigação da CAIXA dar treinamento, prestar assessoria, orientações e todas as instruções necessárias ao início das atividades lotéricas, bem como para divulgação de todas as inovações, sendo no entanto, muito mais visível o dever da permissionária em melhorar a capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados através de treinamentos indicados pela CAIXA. Ainda é considerada falta, a não participação do permissionário quando convocado pela CAIXA para participar em curso ou treinamento por ela custeado.
Assistência Técnica – é obrigação do franqueador ajudar na escolha e fornecimento dos equipamentos e operacionalização do sistema. Muitas das vezes não é necessário ao franqueado possuir experiência preliminar uma vez que o franqueador dará toda a assistência necessária.	É obrigação da CAIXA fornecer os equipamentos necessários ao desempenho da atividade lotérica sob a forma de comodato, de acordo com disponibilidade e a dar assistência técnica e operacional. A experiência preliminar conta pontos na hora da licitação.
São definidas exatamente quais as atribuições do franqueado, que se compromete a operar o negócio de acordo com os moldes assinalados de maneira tal que a imagem da marca que ostenta seja sempre respeitada, comunicando ao franqueador todo e qualquer fato ocorrido no curso do comércio que possa comprometer a marca ou a evolução das vendas.	Da mesma maneira são definidas todas as atribuições da permissionária, devendo ser comunicado qualquer fato que venha a comprometer a operacionalização da unidade lotérica, ou alteração que esteja em desacordo com o contrato e normas operacionais.
Cotas de vendas – realização de um mínimo de vendas dos produtos franqueados	São definidos os valores mínimos de venda de lotes bilhetes de loteria instantânea e federal, quando da proposta de licitação e que são confirmados no contrato de adesão. É cobrado também um faturamento mínimo. No caso da unidade lotérica não atingir os parâmetros mínimos no prazo estipulado pela CAIXA e verificado em avaliação de desempenho, a permissionária poderá ter sua permissão revogada.
Obrigação do franqueado de manter as suas portas abertas ao público durante certos dias e horas.	Também é obrigação da permissionária manter as portas abertas nos dias e horários estabelecidos pela CAIXA e no mínimo, durante o horário comercial observado no local (<i>shopping center</i> , comércio, etc).
Dependendo da franquia, as compras são centralizadas, bem como o controle dos estoques. Deve ser informado ao franqueado a necessidade de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sal franquia apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo neste caso, a relação completa desses fornecedores.	É obrigação da CAIXA assegurar o fornecimento dos produtos lotéricos, desde que não haja atrasos de pagamentos e outros fatores impeditivos, através de distribuidor ou através de sua rede de Pontos de Venda, bem como dos insumos necessários ao funcionamento da rede como fitas, bobinas, volantes, etc, através de empresa credenciada.

E dada orientação financeira e contábil , expondo a sistematização e impressos.	E obrigação da CAIXA prestar consultoria à rede de distribuição de loterias na condução de suas atividades, de maneira a propiciar o desenvolvimento do negócio. No entanto, a consultoria não tem por objetivo especificamente a gestão financeira e contábil.
Transparência na relação entre franqueador e franqueado, pois neste ponto reside o segredo da franquia.	A rede lotérica através do sistema de permissão é considerada uma parceira com a CAIXA, reafirmada com o repasse de novas operações de prestação de serviço à rede, que também deve ser transparente.
Fiscalização do ponto de venda sob os aspectos de venda, padronização e técnica.	Fiscalização da unidade lotérica para verificação da uniformização e padronização visual e ambiental, bem como de modo a assegurar e verificar se as operações estão sendo conduzidas em conformidade com os manuais e demais instrumentos normativos.
Impedimento de instalação de atividade similar em determinada extensão geográfica, seja ela uma cidade, um bairro ou até uma pequena área como ocorre em <i>shoppings centers</i> .	A CAIXA realiza estudo de mercado, dimensionando a rede e identificando os locais com potencial para a instalação das unidades lotéricas. Se a CAIXA verificar que o local em questão comporta nova unidade, a unidade anteriormente instalada não pode reclamar direito de exclusividade geográfica.

10 A PERMISSÃO LOTÉRICA SOB O PONTO DE VISTA DA EMPRESA

Para a CAIXA, a administração do sistema de permissão lotérica além de significar a consecução de sua função delegada, relativamente à gestão das loterias federais, apresenta as seguintes vantagens:

- redução de custos operacionais na prestação de serviços em relação ao atendimento no posto bancário;
- aumento da capilaridade, atingindo pequenos municípios que não possuem viabilidade para implantação de uma agência bancária;
- aumento da imagem institucional junto aos pequenos municípios;
- aproximação com o público-alvo de baixa renda, através da disponibilização de novos canais de atendimento.

A implantação das Unidades Simplificadas de Loterias – USL nos 4.000 municípios pretendidos ainda este ano, que contarão com uma máquina que capta apostas e permite o recebimento de contas e convênios e posteriormente com o terminal financeiro que permitirá o pagamento dos serviços delegados, como INSS, seguro desemprego, FGTS entre outros, através do cartão magnético, representará a ampliação da rede de prestação de serviços.

Conforme entrevista efetuada em JUN/2000, com a Consultora de Campo da Área de Loterias para a região de Florianópolis, VERA ROESLER, a utilização da rede lotérica para prestação de serviços bancários representa também a possibilidade de disponibilização de um horário de atendimento diferenciado, pois muitos lotéricos iniciam suas atividades por volta das 7:00 horas da manhã e fecham às 22:00 e até mesmo às 24:00.

Além disso, coloca que a possibilidade da rede lotérica trabalhar com caderneta de poupança e conta corrente irá atingir um público que normalmente não utiliza os serviços bancários, representado por clientes de baixa renda, muitos dos quais sentem-se mesmo constrangidos em entrar em uma agência bancária, notadamente agora, com a utilização crescente de tecnologia e dos altos padrões ambientais. Já a lotérica é considerada um ambiente familiar, pois pertence ao bairro onde a pessoa mora, os funcionários são quase sempre pessoas da comunidade e ela vai freqüentemente conferir seu “joguinho”. Este cliente não terá vergonha em depositar sua pequena quantia na caderneta de poupança, pois ali o montante de recursos movimentados é normalmente

pequeno, uma vez que as apostas situam-se em torno de R\$ 1,00. Neste sentido, para a CAIXA, a utilização da rede lotérica para prestação de serviços bancários não representa concorrência com suas agências bancárias, mais significa ganho de mercado, através da captação de uma nova clientela, além, é claro, da consecução de sua missão social. Corrobora com isto a estimativa de que 60 % da população economicamente ativa não é bancarizada, representando um segmento de mercado ainda não explorado. A rede lotérica é vista como uma rede de prestação de serviços à comunidade, com cada vez mais produtos, inclusive bancários.

A disponibilização de novos canais, também possibilita a diminuição das filas para o atendimento.

Com relação a redução do custo operacional, não é vantagem para a CAIXA o recebimento e pagamento de determinados serviços, devido ao alto custo de suas agências bancárias. No entanto, tal serviço operado pela rede lotérica, permite pagar a comissão do empresário lotérico e ainda apresenta margem de lucro para a CAIXA.

Deve-se acrescentar a isto, o caráter social das loterias federais delegadas à CAIXA, que têm, como apresentado anteriormente, grande parte de sua arrecadação destinada à diversos fundos sociais, o que faz com que a empresa, considerando somente o gerenciamento da rede lotérica, desempenhe uma função social.

Já para o empresário lotérico, a Consultora de Campo acredita que sua grande vantagem é abrir um negócio com a força do nome “CAIXA”, isto é, ele vai representar uma empresa centenária, com um nome muito forte no mercado e bastante credibilidade pelo público em geral. A CAIXA é vista pela população como uma empresa pública com forte atuação social, principalmente ligada à captação de poupança e empréstimo habitacional.

Como segunda vantagem está a disponibilização de uma estrutura completamente montada para ser repassada ao lotérico, bem como para prestar apoio em toda a operação do negócio, contando com um portfólio completo de produtos exclusivos e conhecidos pelo público. Pode-se dizer mesmo, que não existe no Brasil nenhuma estrutura de rede de franquias como a desenvolvida pela CAIXA com sua rede lotérica, considerando-se seu porte e tecnologia. Aproxima-se dela a rede dos CORREIOS, mas que no entanto não dispõe da tecnologia em utilização pela CAIXA.

A CAIXA coloca à disposição do empresário, através de empresa terceirizada (RACIMEC), um sistema *real time, on line*, via satélite que conecta atualmente mais de

6.000 unidades lotéricas e que deve chegar até o final do ano em 10.000 unidades. Conforme coloca VERA ROESLER, acredita-se que o sistema tecnológico que liga a rede lotérica pode ser considerado melhor do que o em utilização por muitos bancos, incluindo-se aí, alguns bancos de porte considerável.

Apesar das reclamações de muitos lotéricos com a queda do sistema *on line*, ela acredita que esses períodos são pequenos em relação ao que ocorre com outros bancos, considerando-se até aqueles de grande porte, mesmo por que, a CAIXA, em seu contrato com a empresa terceirizada fornecedora dos equipamentos e tecnologia disponibilizados aos lotéricos, estipulou multa para quedas do sistema, a partir de um determinado período considerado aceitável.

Ainda, muitos empresários lotéricos queixam-se do baixo valor de sua comissão. No entanto a margem de comissão dos lotéricos é estipulada pelo Governo Federal que também define toda a distribuição restante entre os diversos fundos sociais, através de projeto de lei. Para alterar essa comissão seria necessário alterar-se a tabela de distribuição, retirando-se do percentual de algum dos fundos. A algum tempo atrás existia um projeto de diminuir-se o montante dos prêmios das loterias de prognósticos para possibilitar o aumento das contribuições, mas isto mostrou-se inviável, pois diminuiria a atratividade das loterias no mercado. No entanto a Loteria Federal e a Loteria Instantânea tiveram a cerca de um ano um aumento de sua margem de comissão para os lotéricos.

Os ganhos dos lotéricos dão-se no volume de vendas e através de ações de venda inovadoras. VERA ROESLER coloca que existem casos de lotéricos com faturamento mensal entre R\$ 300.000,00 e 400.000,00 somente de loterias, sem a parte de prestação de serviços. Considerando-se em torno de 10% a parte destinada para o empresário, tem-se entre R\$ 30.000,00 e 40.000,00 de margem de comissão e como os custos de venda são baixos, pois o piso salarial da categoria é baixo e as lojas são padronizadas, tem-se para estes casos um lucro provável entre R\$ 20.000,00 e 30.000,00. Vê-se portanto que a rentabilidade do investimento é boa. Mas é claro que para ter-se um bom faturamento, além de um bom ponto, deve-se atuar agressivamente no mercado, com ações inovadoras na área de vendas, como vendas pela *INTERNET*, televendas, etc.

A Consultora de Campo observa que a boa rentabilidade depende da postura do empresário lotérico ao gerenciar seu empreendimento. Se o empresário tiver aquela velha postura de “encostar a barriga no balcão” esperando o cliente chegar, seus lucros não serão satisfatórios. Ao contrário, aquele que vai ao mercado ampliar sua clientela, que tem

um banco de dados dos clientes, que vai nas empresas entregar as apostas, que faz promoção, sorteios extras e que investe também em seus empregados através da distribuição de lucros, treinamentos e comissões de vendas, este sim, tem um retorno satisfatório de seus investimentos.

Observa-se ainda, que poucos lotéricos têm esta visão de empresário, mas são somente vendedores de loterias. Normalmente eles não tem um fechamento e contabilidade adequados, não investem nos funcionários, não atuam pró-ativamente. Um bom exemplo é a quase inexistência de lotéricas conjugadas com outro empreendimento, o que é plenamente possível, desde que aprovado pela CAIXA e que funcionaria como um chamariz para as apostas e pagamentos.

A Consultora de Campo coloca que seu grande desafio é transformar o vendedor de loteria em um empresário lotérico e para isto a CAIXA efetua treinamentos e cursos. Para ela, “os que acordam, crescem. Isto é visível na rentabilidade da loja”.

Aquele empresário lotérico que vem apresentando um resultado ruim é acompanhado pela CAIXA, através da consultoria de campo, com o objetivo de se verificar onde está o problema: se é o mercado, o ponto onde ele está instalado, o tipo de atendimento ou outro fator. Após detectado onde está o problema, é dada orientação com relação ao atendimento, são efetuadas campanhas de vendas, sendo possível até a troca de ponto. São efetuadas com o auxílio da Consultoria, várias atividades para superação das dificuldades de faturamento. Se verificado que o problema está no gerenciamento da casa lotérica ou que o empresário não possui o perfil necessário, o que pode ocorrer apesar de toda a análise que é efetuada para outorga da permissão, ele é aconselhado a vender a mesma. Neste caso, o lotérico vai trazer para conhecimento da CAIXA as pessoas interessadas em adquirir sua permissão e estas pessoas serão analisadas através de pesquisa cadastral, perfil empreendedor e entrevista, sendo então autorizada a venda para aquele que se enquadrar nas características necessárias.

Na visão da Consultora de Campo, o perfil que a empresa procura é de alguém que seja empreendedor, criativo, que tenha visão, seja pró-ativo, que tenha os recursos mínimos para o investimento inicial e para tocar o negócios com uma certa margem, que tenha formação na área de administração, comércio ou negocial, se possível superior ou curso de especialização. Experiência é desejável na medida em que dará conhecimento do mercado. Idoneidade e a vontade de crescer e de ganhar dinheiro são imprescindíveis. Busca-se aqueles empresários que tenham visão de negócios, sem no entanto, serem

visionários, isto é, que estejam alicerçados na realidade, pois os ganhos nas casas lotéricas fazem-se no dia a dia, aposta a aposta, centavo em centavo.

Além da comissão, muitos lotéricos reclamam que a CAIXA não divulga os produtos, não se preocupa com a segurança, que as agências não dão apoio, que existem problemas de comunicação, que a mesma só exige, em suma que não é uma parceria verdadeira.

Com relação ao apoio das agências, existem algumas que se mostram deficitárias no atendimento à rede lotérica, mas em último caso a unidade lotérica pode se desvincular da agência a que está ligado e se vincular a outra. É uma questão de “aparar as arestas” pois a vinculação das unidades lotéricas para as agências é interessante, entrando no cômputo do atingimento de metas desta última. Quanto aos problemas de comunicação, existe um projeto que prevê que todas as unidades lotéricas tenham computador, o que permitirá que seja instalada uma *INTRANET* ligando toda a rede lotérica e a CAIXA, possibilitando maior tempestividade na divulgação de informações, solicitações e esclarecimentos.

No entanto, pode-se considerar a casa lotérica como um bom negócio pelo fato de que muitos lotéricos estão se inscrevendo nas licitações que estão ocorrendo para aquisição de novas unidades em outros municípios e também por que a maioria deles não quer vender suas unidades, apesar da grande procura.

Este acompanhamento efetuado pela CAIXA também objetiva verificar se o empresário está cumprindo suas obrigações contratuais e caso não o esteja, permite que sejam aplicadas sanções e penalidades, como por exemplo para o caso de uso indevido da imagem, fraudes, problemas técnico-operacionais, restringindo bastante os problemas. Como exemplo, a Consultora de Campo coloca que durante o período de 2 anos de acompanhamento, de uma rede de 46 lojas e 5 extensões, foram aplicadas 3 advertências e somente uma revogação compulsória, esta última após 1,5 anos de advertências e penalidades. Os próprios lotéricos controlam a rede, pois qualquer ação que prejudique a imagem da mesma pode comprometer seus negócios. Isto é efetuado também através das reuniões realizadas pela associação local dos lotéricos.

A CAIXA ainda, implementa para a área de loterias um projeto de marketing, com a elaboração de um “enxoval” de peças publicitárias para todos os seus produtos. Por ser uma empresa pública, toda a publicidade deve passar pela Secretaria de Governo responsável, além de ser submetida a licitação pública, ocasionando uma certa lentidão ao

processo. Não é possível colocar nenhuma peça publicitária no ar (em nível nacional), sem a aprovação do Governo Federal.

O recurso destinado à publicidade é proveniente da conta de promoção nacional e regional de loteria, mas além disto, é possível que o empresário lotérico faça sua propaganda local, desde que autorizado pelo Escritório de Negócios da Região, através de seu Consultor de Campo e pela área de comunicação, que avaliará as peças publicitárias e se for o caso autorizará sua publicação/divulgação. Este caso é representado pela propaganda na rádio ou jornal local, entre outras ações.

Com relação a terceirização dos serviços bancários através da rede lotérica, a Consultora de Campo verifica dois problemas. O primeiro seria a capacitação dos empresários e funcionários para assumir estes novos serviços e o segundo a segurança bancária. Atualmente existe a obrigatoriedade do seguro bancário e de algumas ações que visam diminuir os riscos de assaltos, como efetuar os depósitos no banco mais vezes durante o dia e existência de cofres. Entretanto, encontra-se em discussão a questão da segurança das unidades lotéricas, principalmente agora com a criação do Conselho de Gestão da rede lotérica, com a participação da CAIXA e dos empresários lotéricos para propor ações que venham a inibir os crescentes assaltos. Conclui, dizendo que este é um risco que todo estabelecimento comercial está sujeito, mas que estão em andamento estudos que irão diminuir estes riscos, principalmente para os clientes, e que discutem a viabilidade econômica de tais ajustes.

Quanto a capacitação para assimilação dos serviços bancários, ela é efetuada pela própria CAIXA através de treinamento. Quando da abertura da possibilidade de arrecadação de poupança e conta corrente até R\$ 150,00, a CAIXA efetuou treinamento para todos os empresários e funcionários, em 5 turmas diferentes, no caso das lotéricas vinculadas ao Escritório de Negócios da Região de Florianópolis, visando detalhar todas as ações possíveis de ocorrer, já que a maioria dos procedimentos são padrões.

A consultora de Campo não vê problemas com a transferência de determinados serviços bancários para as lotéricas e acrescenta que muitos bancos privados possuem alta rotatividade de empregados, o que poderia causar problemas no atendimento a clientela, mas que não ocorre.

Acrescente-se a isto, o fato de que os funcionários das lotéricas possuem determinada rotatividade, mas normalmente saem de uma empresa lotérica para outra, pois a maneira de receber e trabalhar com as máquinas receptoras é padrão, somente mudando

as características do atendimento e formam assim, um “mercado” de oferta de funcionários qualificados para tal serviço. Normalmente quando um funcionário sai de uma lotérica, logo consegue emprego em outra.

A CAIXA espera que com a parceria desenvolvida entre a empresa e sua rede lotérica, seja fortalecida a imagem institucional da empresa, das loterias e consequentemente o crescimento de todos. Deve ser um negócio onde todo mundo ganha. A comunidade é atendida melhor e em mais pontos, o empresário lotérico ganha e a empresa também.

11 A PERMISSÃO LOTÉRICA SOB O PONTO DE VISTA DO EMPRESÁRIO LOTÉRICO

Através de entrevista efetuada com lotéricos da região de Florianópolis, pode-se verificar que o sistema de permissão lotérica, sob o ponto de vista deles, apresenta algumas deficiências, conforme relatado abaixo.

A maioria dos lotéricos entrevistados possuía a unidade a cerca de 10 anos, sendo que poucos possuíam a menos de 1 ano e a aquisição da unidade lotérica foi encarada como uma oportunidade, por acreditar que seria um ramo de futuro, adquirida na maioria das vezes de um antigo dono ou de familiares.

Uma das grandes vantagens apontadas pelos lotéricos em relação a outro empreendimento é que a casa lotérica possui um mercado definido e em amplo crescimento. Para eles a unidade lotérica pode ser encarada como uma extensão da empresa Caixa Econômica Federal, utilizando sua marca, seu nome e consequentemente usufruindo de sua credibilidade.

Entretanto, existem lotéricos que acreditam que os produtos oferecidos pela CAIXA não representam grande vantagem em termos de venda, principalmente os produtos mais novos, pois acreditam que não existe uma boa pesquisa de mercado previamente ao lançamento dos mesmos, que os lotéricos deveriam ser mais ouvidos pois são o elo entre a CAIXA e o apostador, como foi o caso de produtos lançados ultimamente, como o trevo da sorte, a trinca, entre outros.

As últimas mudanças efetuadas na Loteria Federal também não agradaram o público (mudanças de valores de premiação que tornaram os prêmios menos atrativos, dias das extrações, fim dos prêmios por aproximações etc). Todas estas mudanças fizeram com que a loteria federal caísse no descrédito, diminuindo a sua venda, sendo que justamente esta loteria era a que mais rentabilidade dava para o lotérico.

Como desvantagens apontadas estão a grande dependência da Caixa Econômica Federal, a alta cobrança no cumprimento dos padrões efetuada pela mesma, a semelhança das demais franquias existentes.

Os empresários lotéricos que possuem outro tipo de empreendimento sentem bastante a diferença entre estes e as unidades lotéricas, pois para gerenciamento das mesmas é necessário seguir todas as regras impostas pela CAIXA, que às vezes exigem

determinada burocracia administrativa, não permitindo flexibilidade, o que pode refletir no atendimento ao cliente. Tais exigências são maiores para o caso de prestação de serviços bancários, como recebimento de pagamentos de convênios que frequentemente têm algumas regras a serem seguidas, como: data rígida para recebimento na lotérica até o vencimento, não recebimento de cheque para determinados convênios, entre outros.

Foi colocado também como desvantagem a exclusividade, ou seja a obrigatoriedade de se trabalhar somente com os produtos autorizados pela CAIXA. Assim, se existe um produto concorrente que poderia ser vendido pela unidade lotérica, ele primeiramente deverá ser aprovado pela CAIXA, sendo então autorizada sua venda na rede lotérica. Caso a CAIXA não tenha interesse em vender na sua rede, ou acredite que o mesmo possa prejudicar a sua imagem, ele não poderá ser oferecido através da rede lotérica.

Por outro lado, se uma empresa/concessionária tem interesse que seus produtos sejam vendidos ou seus bloquitos sejam recebidos nas unidades lotéricas, se dispondo mesmo a pagar uma comissão maior para o empresário lotérico, o mesmo somente poderá ser efetuado com a autorização da CAIXA, ou seja, o convênio será sempre efetuado com a CAIXA e depois autorizado para as unidades lotéricas e portanto a comissão dos lotéricos será a repassada por ela, sendo a já determinada pela mesma. Foi citado o exemplo da Telesena, que antigamente era vendida na rede lotérica, sem assinatura de convênio com a CAIXA, ficando os lotéricos com uma comissão de 20%. Quando a CAIXA assinou o convênio com ela, a comissão dos lotéricos foi reduzida para 8%.

Eles avaliam o processo de outorga de permissão como sendo justo e eficiente mas gostariam que fosse dada mais pontuação na licitação para aquelas pessoas que já administram unidades lotéricas, ou seja para a experiência dentro deste ramo de negócios, principalmente para novos municípios. Aham que deveria ser oferecido primeiramente os pontos a serem abertos para às pessoas que já trabalham na área, aproveitando-se com isto a experiência deles. Estes pontos deveriam ser divulgados nas reuniões periódicas, pois muitas vezes as licitações passam despercebidas. Queixam-se mesmo que às vezes eles são os últimos a saberem da abertura de novas unidades lotéricas, muitas das quais situando-se próximo de seus pontos comerciais.

Já os critérios como escolaridade, possuir negócio próprio, avaliação do grau de empreendedorismo, estipulação de metas a serem seguidas, idoneidade cadastral, são

vistos como enriquecedores para a rede lotérica, pois trazem pessoas mais empreendedoras e com nova visão do negócio, que têm condições de acompanhar a mudança que está se operando na rede lotérica.

As licitações nos novos municípios, como é o caso das últimas licitações para unidades simplificadas, são vistas por eles como uma maneira da CAIXA se expandir, favorecendo sua arrecadação, criando mais empregos, propiciando à população maiores opções para pagamento de suas contas e para fazer suas apostas.

Acreditam que o acompanhamento da rede de unidades lotéricas está muito centrado na figura única do Consultor de Loterias, que não consegue suprir a demanda existente. Acrescentam que antigamente existia um grupo de apoio que respondia pelo acompanhamento da rede lotérica, esclarecendo dúvidas e dando sugestões.

Colocam que o relacionamento efetuado atualmente entre a CAIXA e o empresário lotérico dá-se mais através do sistema on-line, internet ou pelo telefone do que pessoalmente, não existindo mais o contato que havia antigamente. Consideram que isto se deve ao crescimento do mercado, com a implantação de mais unidades lotéricas.

Alguns acreditam que o empresário lotérico está abandonado, sendo somente repassadas as funções que ele deve fazer, como se fosse um empregado. É necessário que a unidade lotérica forneça determinado serviço e ela deve se virar para conseguir executar o solicitado. No máximo é dado treinamento para possibilitar a execução dos novos serviços a serem disponibilizados pelas unidades. Não existe um efetivo acompanhamento.

Principalmente, com relação às novas atribuições das unidades lotéricas relativas à prestação de serviços bancários, existem muitas deficiências em termos de treinamento e de acompanhamento. Novos convênios estão surgindo a cada dia, sendo serviços que exigem mais responsabilidade dos funcionários, bem como respostas tempestivas e a CAIXA não está conseguindo responder a esta demanda. São questionamentos relativos a códigos, possibilidade de receber com cheque ou não, prazo de vencimento, entre outros. As vezes, inclusive, o convênio já foi divulgado na mídia e a lotérica não possui as regras para cobrança dos mesmos.

Sob o ponto de vista dos lotéricos é necessário uma equipe maior de consultores para apoiar principalmente a área negocial e de vendas. Já com relação a parte de máquinas e equipamentos, bem como assistência técnica, prestados pela empresa terceirizada, estão satisfeitos.

Dentro das deficiências apontadas no processo de acompanhamento efetuado pela CAIXA foram relacionados problemas de comunicação. Assim, por exemplo, mudanças efetuadas nos convênios para prestação de serviços, como alteração de prazo de vencimento, alteração de documento de cobrança não são repassados aos lotéricos que muitas das vezes o sabem pelo jornal, pelo cliente ou o próprio empresário tem que ligar para a concessionária para saber o que se pode fazer.

Com relação a prestação de serviços, seria necessário o fornecimento de um manual que orientasse o lotérico sobre quais os tipos de bloquitos possíveis de serem aceitos para as diversas concessionárias, pois caso aja cobrança indevida, os prejuízos serão computados para o empresário lotérico, não somente financeiros, mas de perda do cliente.

Uma pequena parcela entrevistada está contente com o acompanhamento efetuado através da figura do consultor de loterias, do serviço telefônico gratuito (0800) que atende determinadas demandas como problemas de equipamentos e sistema *on line*, bem como para determinados convênios como telesena entre outros. Relataram que são muito bem atendidos pela agência vinculada e pela área de convênios da CAIXA.

Para eles até a prestação de serviço está tendo o acompanhamento necessário, e dizem que a CAIXA repassa todas as informações sobre o serviço bancário, que no entanto, deve ser repassado tempestivamente aos funcionários para evitar problemas na hora de atendimento ao cliente. Colocam que muitos empresários não dão a devida importância ao repasse das informações, recusando-se mesmo a responsabilizar-se por essas novas atribuições repassadas aos lotéricos. Para eles as informações são rapidamente repassadas pela CAIXA via máquina (*on line*) na rede nacional ou por escrito. Acrescentam ainda que quando têm dúvidas recorrem a agência, a unidade responsável pelos convênios ou a Consultora de Loterias.

Um lotérico comentou que faz todo o acompanhamento do faturamento da sua lotérica, das comissões, produtos vendidos, convênios arrecadados, autenticações, por mês, por máquina autenticadora, etc, via *internet*, através de site específico de empresa terceirizada da CAIXA responsável pelo Sistema Gerencial dos Lotéricos, o que permite verificar se ele está cumprindo a meta proposta, acrescentando que muitos lotéricos desconhecem, não têm interesse ou não têm a competência para lidar com tais sistemas informatizados e que em virtude disto é que reclamam tanto da CAIXA.

Embora alguns digam que a avaliação de desempenho é necessária, que a CAIXA deve cobrar e eles tem que vender, outros acreditam ser necessário um novo tipo de avaliação de desempenho, pois a atual não leva em conta as particularidades de cada unidade lotérica, principalmente aquelas relacionadas com o mercado onde está inserida a unidade. Assim, unidades localizadas nos diferentes Bairros concorrem em igualdade com as localizadas no Centro, sendo praticamente impossível para as unidades dos Bairros alcançarem a chamada faixa “A”.

A avaliação deveria ser de acordo com o Mercado, pois muitas têm um mercado fechado, pequeno e não têm condições de evoluir.

Acreditam que a CAIXA não deveria somente ver a questão da produtividade, em sua avaliação de desempenho, mas a qualidade do serviço prestado, a satisfação do cliente, o nome da empresa CAIXA sendo trabalhado decentemente, com eficiência, com capacidade, o esforço depreendido pelo empresário lotérico.

As vezes acontece que um determinado empresário lotérico desponta em termos de faturamento, mas é que ele pegou o produto que deveria vender aqui e foi vendê-lo em São Paulo. Acrescentam que a CAIXA na busca pelo aumento de produtividade dos empresários, esquece-se de reconhecer aqueles empresários que se dedicam a mais tempo ao ramo e que muitas vezes estão inseridos em um ponto/mercado que não é adequado. Existem até mesmo casos de sazonalidade, nas praias, no centro quando existe greve ou em épocas de férias do funcionalismo público.

Criticam que a avaliação de desempenho está distanciada da realidade. Seria necessário maior envolvimento do pessoal da CAIXA com a sua rede lotérica, vivenciando seu dia-a-dia, para poder entender como funciona a unidade lotérica, quais suas dificuldades e achar parâmetros adequados para avaliar seu desempenho.

Alguns lotéricos acreditam que não adianta reclamar, que o mercado é muito concorrido e para ganhar-se mais é necessário trabalhar mais. Colocam que é um contrato de risco e que sabiam quanto ganhariam de comissão antes de firmar o contrato, isto é, que a CAIXA sempre esclareceu quais os valores que seriam repassados por conta dos serviços prestados.

No entanto, muitos reclamam das pequenas tarifas e comissões recebidas, frente ao crescente custo das unidades, a responsabilidade e ao risco com que lidam diariamente. Muitas vezes, como é o caso do recebimento de contas, eles devem arcar financeiramente com prejuízos como cheques sem fundo. Alegam que a CAIXA prometeu

que com a instalação do sistema *on-line* em 1997, os custos iriam diminuir cerca de 2 % e as tarifas e comissões seriam revistas, passando a margem de diminuição dos custos para os empresários lotéricos, o que não ocorreu.

Acreditam que a CAIXA não vem efetuando a divulgação dos produtos e serviços como deveria fazer e que a mesma deveria efetuar propagandas centradas na divulgação dos resultados e dos ganhadores dos prêmios, de preferência utilizando o horário nobre, que apesar do maior gasto, tem um retorno maior.

É dado como exemplo, determinada loteria estadual que arrecada muito menos que as loterias da CAIXA e no entanto tem uma divulgação bem maior e em horário nobre.

O marketing dos produtos não vem sendo efetuado como deveria ser feito e o fato da CAIXA ser uma empresa pública e portanto necessitar de licitação para efetuar a propaganda é citado como um empecilho a tempestividade na resposta. Foram citados casos ocorridos, que quando os cartazes divulgando promoções e resultados foram distribuídos, os eventos já havia passado.

Problemas ocorridos com a conta de promoção regional ligados à empresa ganhadora da licitação, fizeram com que o recurso esteja bloqueado e não se estejam efetuando divulgações e promoções regionais. O recurso regional é gerido por uma comissão com representantes dos empresários lotéricos e da CAIXA.

Queixam-se de que o recurso destinado à conta de promoção nacional vem somente do empresário lotérico (o que não é verdade) e que a CAIXA deveria pagar a propaganda dos produtos que são seus.

Para eles, deveria haver uma melhor pesquisa de mercado para o lançamento de produtos novos pois muitos produtos são lançados sem respaldo, sem pesquisa ou então com pesquisas de mercado somente efetuadas nos grandes centros. Pesquisas mal feitas são responsáveis por desastres de vendas como o Bolão Federal, o Trevo da Sorte, entre outros, onde são gastos milhões em pesquisa, desenvolvimento, implantação e divulgação.

Acrescentam que os jogos deveriam ser simplificados, pois muitos produtos são de difícil entendimento para os apostadores.

Alguns acham que a Loteria Federal deveria ter menos séries, sendo oferecido prêmios maiores, que atraem mais as pessoas. Isto pode ser notado porque o jogo que faz mais sucesso é a Lotomania, que oferece prêmios vários prêmios. Ao contrário do que se pensa, a Megasena somente arrecada mais quando existem prêmios acumulados.

Foi relatado também, o excesso de lotéricas em determinados pontos, principalmente centrais, como é o caso do centro de Florianópolis, nas proximidades da Praça XV, Felipe Schmidt e imediações, onde foi autorizada a abertura de várias unidades que acabam competindo entre si, não havendo critérios de distribuição geográfica para garantia de mercado, pois afinal trata-se da mesma rede, o preço é o mesmo, a marca é a mesma, ficando cada vez mais difícil obter-se lucro, apesar do esforço e empenho.

Outra questão levantada é a existência de vários pontos vendendo produtos da CAIXA, como loteria federal, raspadinha e produtos conveniados e que não poderiam fazê-lo, pois não têm autorização da CAIXA, às vezes não pagam todos os encargos exigidos por lei, faltando fiscalização e procedimentos para coibir tais atividades.

Com relação as novas atribuições advindas com o repasse dos serviços bancários decorrentes a Resolução 2.707 de 30.03.2000, do Conselho Monetário Nacional - CMN, (atuação como correspondente bancário), as opiniões divergem.

Alguns acreditam que elas trazem benefícios para todos, para os lotéricos, para a CAIXA e para a comunidade que vai ter novos postos de atendimento bancário. O faturamento com estas novas atribuições irá aumentar através das comissões da prestação de serviços e também pelo aumento das vendas dos produtos lotéricos. É citado que com essa nova parceria, a rede lotérica será o “braço direito” da CAIXA.

No entanto será necessário maior treinamento para os funcionários e maior adaptação para os empresários lotéricos, pois se eles não acompanharem o que lhes é solicitado, ficará difícil manter a permissão.

Por outro lado, existem lotéricos que acreditam que essas novas atribuições irão prejudicar a atuação da unidade lotérica, por que o ramo de negócios é loterias e não atuar como banco.

Com as atribuições até agora repassadas às unidades, aumentou substancialmente o volume de serviço, e conseqüentemente, foi necessário aumentar o número de funcionários das mesmas. Isto ocorreu por que a CAIXA necessitou reduzir seu custo e para isto demitiu funcionários/não contratou mais, fechou agências e somente conseguirá prestar o atendimento necessário através das unidades lotéricas. Então as unidades lotéricas ficaram com os serviços que não dão retorno, os clientes populares, o grande movimento, a arrecadação de contas, isto é, aquilo que é “incômodo para ela, o que é ruim”.

Acreditam que a CAIXA ganha através da possibilidade de reduzir seu custo, através da diminuição das agências, principalmente aquelas mais populares, do número de funcionários e no entanto quando vão fazer o cálculo das comissões dos lotéricos, ainda retiram parcela razoável desse lucro.

Conforme informação repassada por empresário lotérico, se for fazer a contabilidade operacional relativa a prestação de serviços bancários na lotérica, não cobre ao menos os custos, ou seja o valor da tarifa pela prestação de serviços bancários não cobre o custo operacional. Para possibilitar o atendimento satisfatório é necessário contratar mais funcionários, onde o piso salarial dos lotéricos é cerca de R\$ 300,00, mais encargos, 20% de quebra de caixa, entre outros.

Quanto a alegação de que os novos serviços possibilitam que mais pessoas circulem pela unidade lotérica, isto realmente acontece, mas no entanto, não supera os custos maiores também. A solução seria aumentar a comissão aos empresários lotéricos para este tipo de serviço. Conforme dados repassados por empresário lotérico, o ganho com a arrecadação de contas é de cerca de 5% do percentual que fica com a CAIXA, para as unidades que têm boa produtividade.

Acrescentam que foi encomendado pela Federação Nacional dos Lotéricos - FENAL para a Fundação Getúlio Vargas, um estudo que visa comprovar que as comissões recebidas pela prestação de serviços estão muito além do que seria necessário para cobrir os custos na operacionalização dos mesmos. Afinal, se o objetivo é a parceria deve ser bom para todos e não somente para um.

Para estes, existem muitas possibilidades de desenvolvimento de novos produtos dentro do ramo de loterias e que não estão sendo feitos.

Outro ponto colocado pelos lotéricos é a questão do seguro, pois a partir de agora irão transitar pelas casas lotéricas valores maiores, necessitando seguros maiores também. No entanto, o seguro é pago somente pelo lotérico, sendo que o aumento da arrecadação favorece a CAIXA e o conveniado também, pois este possui mais pontos para pagamento de suas contas. Pode-se comparar com a estrutura de segurança que é necessária para um Banco operar, como cofres, portas giratórias, carro de valores, câmeras, seguranças, etc, sendo que por melhores que sejam os equipamentos, o seguro sempre será necessário. Para as novas lotéricas são necessários alguns equipamentos de segurança como cofre, câmera de vídeo para gravação, alarme e as casas antigas têm um prazo para se readequar. A questão colocada é por que somente o empresário lotérico tem

que arcar com o seu custo. Para eles quem corre todos os riscos é o empresário e ele não está sendo remunerado para isto.

No entanto, a opinião de um lotérico é que esses novos serviços não irão aumentar substancialmente o montante de recursos em trânsito pela lotérica, pois na medida em que será captado mais dinheiro na unidade, serão pagos também vários benefícios sociais em dinheiro.

Para a CAIXA, eles acreditam ser um excelente negócio e certamente dará um grande lucro, pois seu custo poderá ser diminuído sensivelmente, mas para os funcionários da CAIXA, representa uma perda de postos de trabalho através da terceirização.

A CAIXA está ganhando no sentido social, pois está atendendo a população de menor poder aquisitivo através das unidades lotéricas, está vendendo a sua imagem, está retirando de suas agências o grande movimento, podendo reduzir o número de agências e o número de funcionários.

O repasse dos serviços bancários para a rede lotérica faz parte do processo de terceirização que se implanta na empresa e que já ocupa vários setores e segundo eles é algo inerente aos processos de modernização administrativa. Sendo no entanto, necessário fazer o controle da qualidade da prestação do serviço e atendimento ao cliente. No dizer de um deles “faz parte da modernidade”.

A tendência para a rede lotérica e para o empresário lotérico em si, é de crescimento. Muitos acreditam que os lotéricos atuarão como funcionários da CAIXA, outros acreditam que se superadas as dificuldades relatadas acima, as perspectivas serão boas, mas o que vislumbram é que cada vez terá que se trabalhar mais para ganhar menos.

Principalmente aqueles lotéricos há menos tempo no ramo, acreditam que dentro de alguns anos as lotéricas terão um grande mercado de atuação, mas para isto devem adotar posições inovadoras, como vendas através da *internet*, maior divulgação, entre outros.

As perspectivas são boas para aquelas lotéricas próximas a bairros mais populares e que poderão se beneficiar das novas atribuições bancárias, mas para isto é necessária uma revisão na comissão repassada para o lotérico para que eles possam prestar um serviço com mais qualidade. Para isto, eles verificam a necessidade de maior união entre os empresários da rede lotérica para que possam pleitear melhores comissões, mais treinamento efetivo e melhoras no sistema de acompanhamento, de uma maneira geral.

Por outro lado vêm também a necessidade do empresário lotérico adotar cada vez mais uma postura empreendedora, mais pró-ativa, trabalhando a venda, mas isto esbarra em uma remuneração adequada.

Como exemplo, é citado o mais novo produto da CAIXA, o “Super X CAP”, um título de capitalização, onde a pessoa compra e paga R\$ 10,00 durante 10 anos, concorrendo a prêmios em dinheiro e podendo resgatar o título após este período e que tem como remuneração de venda para o lotérico o valor de R\$ 0,30. É colocado que com o valor da remuneração, é praticamente impossível para o empresário, deslocar um funcionário para se dedicar a venda do mesmo, pois o que ele receberia como remuneração não pagaria o custo do empregado, considerando-se que uma venda leva no mínimo 10 minutos para esclarecer ao cliente acerca do produto. Esse tipo de produto normalmente não se vende sozinho, é necessário que alguém divulgue, explique e mostre quais os prêmios, como concorre, como resgata, etc. Considerando que é um produto ótimo, pois após a primeira venda, o retorno é automático, uma vez que o cliente deve pagar mensalmente o valor estipulado para concorrer, o questionamento é então por que não dar uma comissão para o lotérico maior na venda, aumentando os títulos vendidos, uma vez que o retorno depois é automático. É citado também, que para a venda de outros produtos semelhantes, é dado como comissão cerca de 50% do valor da primeira prestação para possibilitar que o empresário desloque um funcionário para se dedicar somente à venda desse produto, aumentando a agressividade da venda.

Outros não vêm com bons olhos as novas atribuições, acreditam que no futuro a CAIXA colocará mais serviços bancários para as lotéricas, mas o retorno não está sendo satisfatório e sobretudo a unidade lotérica está saindo de sua atividade fim, que é a venda de loteria, e a prestação de serviços bancário toma tanto tempo que não se pode dar mais atenção para o cliente de loteria, não existindo mais tempo para vender o produto.

Como sugestões, eles acham que deveriam ser efetuadas pesquisas junto aos vários mercados previamente ao lançamento de novos produtos lotéricos e não somente nos grandes centros urbanos. Ao elaborar-se a avaliação de desempenho deveria ser levada em conta o mercado onde a loja se situa, dentro de uma mesma cidade.

Foi colocado que a CAIXA deveria rever o processo de gerenciamento da permissão lotérica, pois como está não é uma verdadeira parceria. Para eles a rede lotérica não é da CAIXA. Ela somente concedeu a concessão e colocou as máquinas dentro das lojas, mas quem paga todos os custos são os empresários. Há empresário lotérico que diz

mesmo, que a marca da CAIXA é tão respeitada como outra marca regional qualquer ou de outro produto. Acredita que se qualquer produto tiver a força dos lotéricos vendendo também teria confiabilidade. Foi questionada a garantia da CAIXA para todos os seus produtos, bem como para os conveniados, levantando-se a questão do Papa-Tudo, produto que faliu e não foi reembolsado. Para ele o que dá a força não é a marca da CAIXA nas casas lotéricas, mas a rede de lotéricas.

Existem empresários que questionam a questão ética do negócio com que lidam e questionam também a existência de pontos de jogo do bicho dentro das unidades lotéricas. Estimam mesmo que se o jogo do bicho fosse coibido, 80% dos lotéricos sairiam do negócio.

Existem ainda, aqueles que acreditam que quem precisa de sugestões são os próprios colegas lotéricos, que devem se adequar as novas exigências da CAIXA, a nova realidade de mercado, a utilização cada vez maior da informática no controle e na venda.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo desenvolvido, pôde-se compreender o funcionamento do sistema de permissão lotérica da Rede de Casas Lotéricas da Caixa Econômica Federal e como este assemelha-se ao sistema de *franchising*, sendo ambos formas de aplicação da terceirização.

A terceirização é um fenômeno muito utilizado atualmente que abrange desde a transferência para terceiros das atividades acessórias, até a transferência de parte daquelas atividades consideradas “atividades-fim” das empresas.

Muitas empresas têm buscado este instituto como forma de reduzir seus custos, reduzindo o tamanho de suas estruturas e ativos, para ganhar mais agilidade, adquirindo melhores condições de competir no mercado globalizado. No entanto, quando as empresas buscam somente estes objetivos, esquecendo-se da qualidade, estão arriscando diminuir o valor agregado de seus produtos ou serviços, ou até mesmo, no caso da terceirização de determinadas matérias-primas manufaturadas, a aumentar o custo de fabricação de seus produtos.

A terceirização deve fazer parte de um modelo de gestão maior, envolvendo a gestão da qualidade, a parceria com outras empresas menores, a especialização, a segmentação de mercado, entre outras técnicas administrativas.

O *franchising* é uma forma de terceirização através da qual é repassado para um terceiro - o franqueado - o direito de uso de marca, da distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos e/ou serviços, podendo repassar também a tecnologia de implantação e gerenciamento do negócio, tendo como contrapartida a remuneração direta ou indireta do franqueador.

No *franchising* não existe vínculo empregatício entre franqueador e franqueado, mas ambos assinam um contrato de franquia, através do qual estão estipuladas todas as atribuições de cada um deles.

Ele pode ser considerado como a terceirização do canal de distribuição, muito embora às vezes, seja terceirizada também a produção e o fornecimento. Neste sentido ele permite que as empresas ampliem seus pontos de distribuição, expandindo-se sem custos, mas mantendo-se a qualidade desejada.

A permissão também pode ser considerada como uma forma de terceirização para os serviços públicos, caracterizada pela delegação da prestação desses serviços, a título precário e mediante licitação, a que estão obrigados os órgãos e empresas públicas.

Sob esse aspecto, o regime de permissão assemelha-se ao instituto do *franchising* pois apresenta características deste último, como: pré-contrato, contrato de adesão, permissão de utilização de marca, exclusividade na venda de produtos, taxa inicial, comissão sobre as vendas, conta de promoção, seguro, acompanhamento pelo franqueador, ausência de vínculo empregatício, padronização visual e de serviços, treinamento e assistência técnica, avaliação de desempenho, cota mínima de vendas, transparência na relação entre franqueador e franqueado, entre outros.

As loterias federais são uma atribuição da União Federal, delegadas à CAIXA que por sua vez utiliza o regime de permissão para terceirizar a distribuição e venda das mesmas através de sua rede de casas lotéricas, efetuando a outorga de permissão e o gerenciamento da rede com as características descritas acima.

Ainda, desde 1997 com a instalação do sistema *on line* nas casas lotéricas, são recebidas contas e pagamentos diversos, e a partir do presente ano, depósitos em conta corrente e poupança, conforme permitido pela Resolução 2.707 de 30.03.200 do CMN.

Esta Resolução vem ao encontro da implantação pela CAIXA, de estratégia de segmentação de mercado que visa, entre outras ações, transferir parte dos clientes que são atendidos nas agências bancárias, para as unidades lotéricas, através das quais serão pagos os benefícios sociais, recebidas contas e outros convênios, efetuados depósitos e concedidos créditos de pequena monta, bem como para ampliar sua captação através da expansão da rede lotérica a municípios ainda não atendidos com agências da CAIXA ou até mesmo de outro banco.

Para a empresa, a utilização da rede lotérica como banco correspondente apresenta muitas vantagens como: redução de custos, diminuição da estrutura, aumento da capilaridade, ampliação do atendimento, divulgação da imagem, diminuição das filas nas agências, possibilidade de trabalhar com segmentos de mercado específicos, entre outros.

Esta parece ser a solução para trabalhar-se um determinado segmento de clientes, aumentando sua capilaridade junto ao mesmo e também para fazer um nivelamento econômico da empresa, de acordo com necessidades competitivas do mercado. É obrigação da CAIXA atender o trabalhador, através da prestação de serviços bancários e pagamento dos benefícios sociais, mas é exigido também que ela seja uma

empresa economicamente viável. Faz-se necessário então, que ela procure novos canais de distribuição de menor custo para estes segmentos de menor rentabilidade e desta maneira possa cumprir sua missão social, na mesma medida em que disponibiliza outros canais para os demais segmentos, como *internet banking*, atendimento automático, entre outros.

Com relação aos empresários lotéricos, as opiniões divergem: alguns acreditam que as novas atribuições representam uma oportunidade para arrecadar mais, seja através da prestação de serviço ou do aumento da circulação de pessoas nas lotéricas, que por sua vez consumirão mais loterias. Outros, ao contrário, acreditam que esses serviços estão distanciando a rede lotérica de seu negócios, que é vender loteria ou como eles dizem “vender sonhos”.

No entanto, praticamente todos os empresários lotéricos acreditam que a remuneração paga pela prestação do serviço é muito baixa, não cobrindo os custos operacionais, bem como reclamam também da comissão recebida pela venda das loterias federais. Fato este agravado pelas novas exigências que se fazem necessárias, relativamente a nova padronização ambiental, aos equipamentos de segurança obrigatórios e ao risco inerente ao aumento da circulação do dinheiro pela lotérica.

A visão da empresa parece ser a de que existe mercado para assumir o serviço a este custo, pois o mesmo é repassado para as lotéricas totalmente formatado, com equipamentos de ponta, bastando para tanto, aumentar o volume de vendas e atendimentos, trabalhando ou efetuando venda através de canais alternativos. Isto é comprovado pela grande procura relativa às licitações das unidades simplificadas de loterias que estão ocorrendo neste ano.

Para solucionar este impasse, existe um estudo em andamento efetuado pela Fundação Getúlio Vargas, a pedido da Federação Nacional dos Lotéricos – FENAL, que visa comprovar que a remuneração que está sendo paga pelos serviços aos lotéricos não está cobrindo os custos operacionais e que será apresentado à CAIXA para pleitear aumento nas comissões recebidas.

Vale ressaltar que a responsabilidade sobre a alteração tanto das comissões para venda das loterias como para prestação de serviços é atribuição do Governo Federal e não especificamente da Caixa Econômica Federal. Desta maneira, qualquer alteração pretendida deverá ser pleiteada junto ao mesmo.

Com relação às entrevistas efetuadas pode-se inferir a hipótese que também entre os empresários lotéricos existe, assim como na empresa CAIXA, a necessidade de mudança de paradigmas. Desta maneira, parece haver duas mentalidades que se contrapõem: o antigo lotérico que possui o estabelecimento há mais tempo, onde, muitas vezes a família já trabalhava no ramo e o empresário novo que está entrando no negócio, conhecendo todos os critérios em vigor, o que a CAIXA espera dele e as características do mercado atual.

“O empresário antigo” não está acostumado com a maior competitividade no mercado, com a necessidade de ir buscar o cliente e de lidar com máquinas e tecnologia mais complexas.

Já o “novo empresário” deve estar apto a lidar com a tecnologia em evolução, com as novas formas de parceria, com a necessidade de qualidade no atendimento, novas técnicas de vendas, entre outras inovações administrativas. Principalmente, com relação a tecnologia, a tendência é que as unidades lotéricas tenham máquinas mais modernas, funcionando como terminais financeiros, microcomputadores com *intranet* e mesmo utilização da Rede Mundial de Computadores em crescimento.

Quanto ao repasse de informações necessárias à prestação de serviços, os empresários lotéricos necessitam se adaptar ao seu volume cada vez maior, que deverá ser prontamente repassado aos funcionários.

Através de entrevista com representante da empresa, pôde-se observar que a mesma tem completa noção dos problemas e queixas enfrentados pelos lotéricos e na medida do possível, a empresa está oferecendo alternativas para saná-las, como mais treinamentos, melhoria da comunicação, disponibilização de novos canais de atendimento para sanar dúvidas, visando obter um adequado padrão de qualidade no atendimento ao trabalhador, pois afinal isto faz parte de sua missão social.

Este é, no entanto, um momento delicado para ambos, um momento de ajuste na parceria. Novos serviços e tecnologias são repassados, é exigida uma nova postura do empresário. Por outro lado, a rede de lotéricos está se organizando e certamente os empresários irão se aprimorar, o que pode significar maiores exigências para a CAIXA e a necessidade da mesma melhorar sua política negocial.

Os primeiros lucros já estão chegando, pois nos dois primeiros meses de arrecadação da poupança na rede lotérica, foram arrecadados 14 milhões de reais de 125 mil poupadores, com uma média de depósitos de R\$ 112,00.

Quanto a discussão acerca da validade de implantação do processo de terceirização dentro da empresa e através das unidades lotéricas, parece envolver dois pontos. O primeiro seria a utilização nas unidades lotéricas como extensão das agências da CAIXA, o que demonstra ser, em termos de estratégia empresarial, extremamente oportuno, representando um dos diferenciais da empresa no mercado. Desta maneira, ela desponta como o primeiro banco a utilizar-se de uma rede de estabelecimentos que funcionarão como bancos correspondentes. No entanto, há que se ajustar a parceria e dotá-la de meios de controle e acompanhamento mais efetivos, nos moldes do sistema de franchising de 5ª geração. Deve-se também, levar em consideração aspectos como manutenção ou melhora na qualidade do atendimento a fim de garantir que a imagem da empresa se preserve e evitar problemas relativos à política de direitos do consumidor.

O segundo ponto que diz respeito ao processo de terceirização que abrange a empresa de forma geral, envolve outros questionamentos relativos a custo de atividades desenvolvidas por funcionários próprios e terceirizados, perda da cultura e memória empresarial, aumento da necessidade de controle interno, sujeição à políticas governamentais, entre outros fatores.

A realização deste trabalho, neste momento, foi muito significativa, pois através dele o autor pode tomar conhecimento das modificações que se operam na empresa e aumentar seu discernimento crítico acerca do assunto em pauta.

Na realização do mesmo foram enfrentadas algumas dificuldades relativas a obtenção de determinadas informações, principalmente relacionadas a custos dos serviços em cada unidade (agência e lotérica), sendo que muitas informações estão centralizadas em Brasília e outras têm caráter restrito.

Outra dificuldade foi com relação às entrevistas efetuadas com os lotéricos que nem sempre estavam disponíveis para fornecê-las, seja pela falta de interesse ou mesmo pelo excesso de serviço. Sob este aspecto, vale ressaltar, que a maioria deles participa no atendimento ao cliente, às vezes trabalhando durante todo o turno de abertura da lotérica.

13 BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Manuel S. B. Terceirização : parceira e qualidade. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. Banco de Franquias. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.abf.com.br>.
- ANDRADE, Jorge Pereira. Contratos de franquia e leasing. São Paulo : Atlas, 1993.
- BRASIL. Lei N. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão de serviços públicos previsto no artigo 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.
- CAIXA. Jornal da Caixa. Brasília, n. 72-76. 2000.
- _____. Estatuto da Caixa Econômica Federal. Brasília. 1997.
- _____. Endereço eletrônico: <http://www.CAIXA.GOV.BR.htm>.
- _____. Gerência de Área de Desenvolvimento Empresarial - GEADE. Plano de Ação 2000. Brasília. 2000.
- _____. Escritório de Negócios de Florianópolis – Posicionamento estratégico da CAIXA. Brasília. 1999.
- _____. Programa de desenvolvimento empresarial : Rede de casas lotéricas. Brasília. 1999.
- CHIERTO, Marcelo. *Franchising* : revolução no marketing. 2 ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1988.
- CHIERTO, Marcelo. RIZZO, Marcus. Franchising na prática. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, Marcos. ZWARG, Flávio. Marketing de serviços : conceitos e estratégias.
- DINIZ, Maria Helena. Contrato de permissão e concessão de usos e serviços. Cap. 5. In : Tratado teórico e prático dos contratos. V.5. 2. Ed. São Paulo : Saraiva, 1996.
- FENAE AGORA. 500 anos de trabalho : a saga dos trabalhadores do Brasil. Brasília : FENAE, ed. 21, ano 3, n.2. abr. 2000.
- LEITE, Roberto Cintra. Franchising na criação de novos negócios. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização : uma alternativa de flexibilidade empresarial. 6 ed. Porto Alegre : Sagra-DC Luzato, 1993.

- MAURO, Paulo C. Guia do franqueador : como crescer através do *franchising*. São Paulo: Nobel, 1994.
- MATTAR, Fauz Najib. Pesquisa de Marketing : metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997. v.1 e v.2.
- MILMAN, Fábio. *Franchising* : lei no. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.
- QUEIROZ, Carlos Alberto R. Soares de Manual de Terceirização : quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos. 5. Ed. São Paulo : Ed. STS, 1992.
- RICHERS, Raimar.; LIMA, Cecília Pimenta. Segmentação : opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo : Nobel, 1991.
- SADDI, Jorge Joseph. Histórico das loterias federais do Brasil : análise empírica com enfoque no aspecto social. Fortaleza : Universidade Estadual do Ceará, 1998.
- SCHWARTZ, José de Castro. *Franchising* : o que é, como funciona. Brasília: Ed. Sebrae, 1994.
- SIMÃO FILHO, Adalberto. *Franchising* : aspectos jurídicos e contratuais. São Paulo : Ed. Atlas, 1993.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo : Atlas, 1997.

14 ANEXOS

ANEXO A - Roteiro de entrevista com Consultora de Campo

- 1) Quais as principais vantagens e desvantagens do sistema de permissão para a empresa?
- 2) Quais as principais vantagens e desvantagens do sistema de permissão para o empresário lotérico ?
- 3) que é esperado de ambas as partes na loteria ?
- 4) que é esperado dos empresários lotéricos com as novas atribuições que lhe são dadas, através do possibilidade de funcionar como um banco correspondente? Eles estão preparados para isto ?
- 5) As lotéricas cumprem a “imagem” que lhes é necessária ?
- 6) controle exercido pela CAIXA na rede lotérica detecta muitas falhas por parte dos empresários lotéricos ?
- 7) Como você vê o futuro da rede lotérica para a CAIXA ?
- 8) Qual o perfil do candidato a empresário lotérico ?
- 9) Quais as principais queixas dos empresários lotéricos com relação ao sistema de outorga de permissão ?

ANEXO B - Roteiro de entrevista com empresários lotéricos

- 1) Há quanto tempo possui uma casa lotérica ?
- 2) Por que decidiu adquirir uma casa lotérica ?
- 3) Quais as vantagens em trabalhar com uma casa lotérica em relação a outro tipo de empreendimento/estabelecimento comercial ?
- 4) Quais as desvantagens em trabalhar com uma casa lotérica em relação a outro tipo de empreendimento/estabelecimento comercial ?
- 5) Como avalia o processo de outorga de permissão para abertura de casa lotérica ?
- 6) Como avalia o processo de gerenciamento/acompanhamento efetuado pela CAIXA de sua rede de unidades lotéricas ?
- 7) Como você vê a avaliação de desempenho efetuada pela CAIXA ?
- 8) Quais as queixas em relação ao sistema de permissão de unidades lotéricas?
- 9) Como você avalia as novas atribuições das unidades lotéricas com relação aos serviços a serem repassados às unidades lotéricas (conta-corrente, poupança, etc) decorrentes a Resolução 2.707 de 30.03.2000, do Conselho Monetário Nacional - CMN, (atuação como correspondente bancário) ?
- 10) Como você vê a expansão e novas atribuições repassadas às unidades lotéricas para a empresa CAIXA ?
- 11) Quais suas perspectivas futuras com relação ao empreendimento que está administrando?
- 12) Quais sugestões você gostaria de dar para melhorar o sistema de permissão lotérica gerenciado pela CAIXA ?